

การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรไทย
ในบริษัทสาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน

นายไอฟาริก ชุนสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานิติศาสตร์

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

COMMUNICATION AND CULTURAL ADAPTATION OF THAI EXPATRIATES
WORKING IN SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS
IN NEIGHBORING COUNTRIES

Mister Olarick Khunsit

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) Program in Communication Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากร
ไทยในบริษัทสาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน

โดย

นายไอฟาริก ชุนสิทธิ์

สาขาวิชา

นิเทศศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒน์านุกูล

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะนิเทศศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ชาติประเสริฐ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอักษรภาพ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒน์านุกูล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว)

โอฟาริก ขุนสิทธิ์ : การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรไทยในบริษัท สาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน. (COMMUNICATION AND CULTURAL ADAPTATION OF THAI EXPATRIATES WORKING IN SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS IN NEIGHBORING COUNTRIES) อ.ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก: รศ. เมตตา วิวัฒนานุกูล, 182 หน้า.

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์และการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน ทิศทางในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และปัญหาในการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติไทยที่เปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้าน เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกจำนวน 60 คน โดยเป็นบุคลากรชาวไทยจำนวน 40 คน และบุคลากรท้องถิ่นในประเทศกัมพูชา ประเทศลาว ประเทศพม่า และประเทศมาเลเซีย จำนวน 20 คน

ผลการวิจัยพบว่า

(1) บุคลากรไทยส่วนใหญ่เป็นลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชา การสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษเป็นหลัก รองลงมาเป็นการสื่อสารด้วยภาษาท้องถิ่น ภาษาไทย และการใช้ล่ามตามลำดับ (2) ค่านิยมในการทำงานของบุคลากรทั้งสี่ประเทศส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่พบความแตกต่างระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น โดยเน้นอดีตและปัจจุบัน และเน้นการให้ความสำคัญกับทฤษฎีและประสบการณ์แตกต่างกัน (3) บุคลากรชาวไทยส่วนใหญ่แม้มีการปรับแบบ Bicultural คือมีการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่และยังคงความเป็นไทยอยู่ แต่พบว่าค่อนข้างเน้นความเป็นไทยมากกว่า และมีความพยายามปรับตัวตามค่านิยมองค์กร นอกจากนี้ มีการเสนอแนะข้อควรปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยในการปรับตัวของบุคลากรชาวไทยในการทำงานแต่ละประเทศ (4) ปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรม พบว่าบุคลากรไทยมีปัญหา ไม่มากนัก โดยพบปัญหาระดับทัศนคติและความรู้สึกมากกว่าระดับอื่น

สาขาวิชา.....นิเทศศาสตร์.....ลายมือชื่อนิสิต.....
ปีการศึกษา.....2555.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

5484706028 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORDS: INTERCULTURAL COMMUNICATION, CULTURAL ADAPTATION,
WORK-RELATED VALUE

OLARICK KHUNSIT: COMMUNICATION AND CULTURAL ADAPTATION OF THAI EXPATRIATES WORKING IN SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS IN NEIGHBORING COUNTRIES. ADVISOR: ASSOC. PROF METTA WIWATTANANUKUL, 182 pp.

The research is qualitative research, the purposes of this research are to study pattern of relationships, intercultural communication in the organization, work-related values, cultural-adaptation orientation and problems of cultural adaptation of Thai expatriates working in subsidiaries in neighboring countries. The study was conducted by in-depth interview with 60 samples: 40 Thai expatriates and 20 local workers in Cambodia, Laos, Myanmar and Malaysia.

The results of the study show that

(1) Most Thai expatriates are superiors, communicating with local workers by English, local languages, Thai language and using local interpreters respectively. (2) Work-related values of both Thai expatriates and local workers are mostly similar except differences in past-oriented and present-oriented value and in theory-oriented and experience-oriented value. (3) Even if Thai expatriates tend to adapt themselves in “bicultural” direction, namely being able to adapt to new culture and also maintain Thai culture, the latter overtakes the former, while attempting to adapt to organizational value. Besides, guidelines helping cultural adaptation for Thai expatriates in each country are also recommended. (4) Communication and cultural adaptation problems of Thai expatriates are found not to be serious. However, affective problems are found to be more predominant than others.

Field of Study:Communicaion Arts..... Student’s Signature.....

Academic Year:.....2012..... Advisor’s Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒนานุกูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ดูแลเอาใจใส่ทั้งในและนอกเวลาเรียน ให้คำแนะนำผู้วิจัยอย่างดีมาโดยตลอด เป็นเสมือนคุณแม่อีกท่านหนึ่งที่คอยย้ำคอยเตือนให้ผู้วิจัยทำงานนี้จนสำเร็จ ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอัษฎาพร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้จุดประกายวาทวิทยา ดูแลให้คำแนะนำและให้โอกาสอันดีแก่ผู้วิจัยมาตลอดเวลาสองปี ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ กราบขอบพระคุณ คุณทนง ไทยวัฒนาพร คุณธำรงค์ดี วิรุฬห์บันเทิง คุณศรภุชงค์ วัตตศิริ คุณพิเชษฐ ศิวะศรี คุณสกล ชิวโกเศรษฐี คุณสิริพงษ์ อรุณรัตน์ คุณประธาน จงปิ่น คุณทำนอง พลทองมา คุณวิทยา เกรียงไกรวิทย์ คุณสุวรรณ เพชรชัชวาล คุณสโรภาส ภัทราคม คุณจักรพงษ์ ศรีสม คุณณัฐวัฒน์ เชี่ยวชาญวิทย์ คุณสรวงค์ สิรินุพันธ์ คุณนิศากร กฤษณสุวรรณ คุณปรานต์ทิพย์ ไทรเล็กทิม Thank you Mr.KC Ng and Mr.Prachot Pet Kiaw ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารและบุคลากรทุกท่านทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์แก่การวิจัยในการให้สัมภาษณ์เป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณสำหรับความเป็นเจ้าบ้านในแต่ละประเทศและการดูแลประสานงานที่ดีเยี่ยม ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ทำให้ผู้วิจัยได้ซาบซึ้งในน้ำใจของคนไทย ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดในโลกเรายังมีน้ำใจอันดีให้กันเสมอ

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพิณโย ชุนสิทธิ์ และคุณมาลี ชุนสิทธิ์ คุณพ่อคุณแม่ผู้เป็นดังแก้วตา ดวงใจของผู้วิจัย สำหรับกำลังใจ คำสั่งสอนดีๆ ส่งเสียให้ผู้วิจัยได้ศึกษาจนกระทั่งมาถึงวันนี้ ขอขอบคุณ คุณภูมิสิทธิ์ ชุนสิทธิ์ และคุณวัลลภา ชุนสิทธิ์ พี่ชายและพี่สาวที่ให้กำลังใจมาโดยตลอด คุณพิมพ์พร ชุนสิทธิ์ และคุณเอกพงศ์ ทอดแสน พี่สะใภ้และพี่เขยที่เป็นแรงเสริมเติมพลัง ขอขอบคุณญาติพี่น้องทุกๆ ท่านที่ให้แรงใจสนับสนุน ความสำเร็จนี้ขอมอบให้ทุกๆ คนสำหรับความทุ่มเทที่มีให้ตลอดมา

ขอขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะนิเทศศาสตร์ ดินแดนแห่งใหม่ของกระผมและได้กลายเป็นดินแดนแห่งความทรงจำอันดี ขอขอบคุณคุณลลิตทิพย์ พัฒนสาร เพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ชาวนิเทศศาสตร์ที่ช่วยเหลือให้ผ่านพ้นช่วงเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จ ขอขอบคุณคุณณัฐญา นลพร คุณพิเชษฐ แดงอ่อน คุณโกเมศ สุพลภาค และคุณคณิศรา ฉายาวงศ์ เพื่อนๆ ชาววาทวิทยา สำหรับกำลังใจที่เราได้ก้าวมาด้วยกันจนถึงปลายทาง

ขอขอบคุณโอฬาริก ชุนสิทธิ์ ตัวผู้วิจัยเอง สำหรับความอดทนฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ การเดินทางเก็บข้อมูลในต่างประเทศ ฝ่าฟันปัญหาต่างๆ จนกระทั่งมีวันนี้ได้...I've got me, myself and I สุดท้ายนี้ ขออุทิศการเดินทางอันแสนพิเศษนี้ให้คุณกิมแซ ถึงถิ่น คุณยายผู้เป็นที่รักยิ่งของผู้วิจัยตลอดกาล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1	
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	7
ปัญหาคำถามวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	8
คำจำกัดความ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ความหมายการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม.....	12
แนวคิดเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์.....	14
แนวคิดเรื่องค่านิยมในการทำงาน.....	18
แนวคิดเรื่องการปรับตัวในเชิงการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม.....	36
แนวคิดเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม.....	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51

บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย.....	55
	รูปแบบการวิจัย.....	55
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล.....	62
บทที่ 4	ผลการวิจัย.....	63
	ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	63
	ส่วนที่ 2 ผลการวิจัย.....	67
	
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	147
	สรุปผลการวิจัย.....	147
	อภิปรายผลการวิจัย.....	160
	ข้อจำกัดการวิจัย.....	167
	ข้อเสนอแนะ.....	167
	รายการอ้างอิง.....	169
	ภาคผนวก.....	172
	ภาคผนวก ก.....	173
	ภาคผนวก ข.....	
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	182

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนแรงงานในแต่ละประเทศในกลุ่มอาเซียน.....	2
2	แสดงการประเมินค่านิยมทางมิติวัฒนธรรมของ Hofstede ที่มีระบุ 6 ประเทศ ในกลุ่มอาเซียน.....	23
3	แสดงจำนวนบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นที่สัมภาษณ์.....	63
4	แสดงเพศของบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น.....	65
5	แสดงระดับตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรที่สัมภาษณ์.....	65
6	แสดงตำแหน่งการทำงานของบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น ในแต่ละประเทศ.....	66
7	แสดงการสื่อสารในองค์กรระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น.....	76
8	แสดงการใช้ภาษาในการสื่อสารของบุคลากรชาวไทย.....	84
9	แสดงค่านิยมในการทำงานของบุคลากรไทย.....	110
10	แสดงการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างทางค่านิยมในการ ทำงานระหว่างบุคลากรไทยกับบุคลากรท้องถิ่นในภาพรวม.....	114

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะเข้าร่วมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ ASEAN Economic Community (AEC) คือ การรวมตัวของชาติใน ASEAN ทั้ง 10 ประเทศ คือ ไทย พม่า ลาว เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ กัมพูชา และ บรูไน ดังที่ได้มีการตั้งเสาหลัก 3 เสาของอาเซียน ซึ่งมีบทบาทในการนำพาประชาคมอาเซียนไปสู่ความสำเร็จที่แตกต่างกันไป 3 ด้าน โดยประกอบไปด้วย

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community - APSC) ซึ่งเป็นการส่งเสริมความร่วมมือในด้านการเมืองและความมั่นคง เพื่อเสริมสร้างและจรรโลงไว้ซึ่งสันติภาพ และความมั่นคงของภูมิภาค

2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) โดยมีเป้าหมายคือ ประชาคมอาเซียนมีตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี

3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-cultural Community - ASCC) ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชากรในกลุ่มประเทศสมาชิก มีการอยู่ดีกินดี มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียว เพื่อที่จะให้มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน โดยการเคลื่อนย้ายแรงงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น มีการนำร่องเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีใน 7 สาขาวิชาชีพ คือ วิศวกร พยาบาล สถาปนิก นักสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี ประเด็นของการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานเป็นประเด็นที่น่าจับตามองนอกเหนือจาก 7 สาขาอาชีพแล้วยังมีอาชีพอื่นๆที่สอดคล้องกับการตื่นตัวในการเปิดเสรีการเคลื่อนย้ายแรงงานดังกล่าวอาจทำให้มีการไหลเข้าของแรงงานจากประเทศในกลุ่มอาเซียนเข้ามาในประเทศไทยและมีการไหลออกของบุคลากรและแรงงานจากประเทศไทยไปยังประเทศต่างๆในภูมิภาคอาเซียนเพิ่มมากขึ้น (จุฑาทิพย์ คคล้ายทับทิม, 2555: 61-65)

ทั้งนี้ได้พบว่า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีประชากรประมาณ 600 ล้านคน และแรงงานรวมกันประมาณ 307 ล้านคน โดยอินโดนีเซีย มีแรงงาน 120 ล้านคน รองลงมา คือ เวียดนาม 52.6 ล้านคน ฟิลิปปินส์และไทยประเทศละประมาณ 40 ล้านคน พม่า 28.4 ล้านคน มาเลเซีย 12.2 ล้านคน กัมพูชา 8.1 ล้านคน ลาว 3.2 ล้านคน สิงคโปร์ 2.9 ล้านคน และบรูไน 0.2 ล้านคน

(อนุสรณ์ ธรรมใจ, 2555 อ้างถึงใน ศูนย์ข้อมูลความรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2555: ออนไลน์) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนแรงงานในแต่ละประเทศในกลุ่มอาเซียน

ประเทศในกลุ่มอาเซียน	จำนวนแรงงานในอาเซียน (ล้านคน)
อินโดนีเซีย	120
เวียดนาม	52.6
ฟิลิปปินส์	40
ไทย	40
พม่า	28.4
มาเลเซีย	12.2
กัมพูชา	8.1
ลาว	3.2
สิงคโปร์	2.9
บรูไน	0.2
รวม	307

อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีปัญหาการสื่อสารของบุคลากรไทยกับบุคลากรจากประเทศอื่นๆ รวมถึงปัญหาการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะเมื่อคนไทยต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งกฎบัตรอาเซียนข้อ 34 ได้บัญญัติว่า “The working language of ASEAN shall be English” (สมเกียรติ อ่อนวิมล, 2555) ดังนั้นการใช้ภาษาอังกฤษของคนไทยนั้นเป็นปัญหาในการสื่อสารที่ต้องแก้ไขมากที่สุด เนื่องจากต้องมีการติดต่อสื่อสารกับชาติอื่นๆ ในอาเซียนด้วยภาษาอังกฤษทั้งหมด ผลสำรวจจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) พบว่าคนไทยมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในลำดับที่ 43 ของเอเชีย และรายงานจากสถาบัน International Institute for Management Development (IMD) องค์การจัดอันดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศต่างๆ เมื่อปี 2554 พบว่าคนไทยมีทักษะภาษาอังกฤษอยู่อันดับที่ 5 ของอาเซียน เป็นรองทั้งสิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย นอกจากนี้ยังมี

รายงานถึงคำบอกเล่าของคนไทยที่เคยไปร่วมงานกับชาวพม่ามาเป็นเวลานาน พบว่าหากชาวพม่าที่มาทำงานในไทยนั้นมีภูมิลำเนาเดิมอยู่ในเขตเมืองใหญ่ๆ เช่น นครย่างกุ้ง (เมืองหลวงเก่าของพม่าก่อนจะย้ายเมืองหลวงมาที่กรุงเนปิดอว์ในปัจจุบัน) จะมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษที่คล่องแคล่วและชัดถ้อยชัดคำมากกว่าคนไทยอยู่มากทีเดียว ดังนั้นแหล่งข่าวคนดังกล่าวจึงกล่าวว่า น่าเป็นห่วงที่คนไทยยังอ่อนด้อยทักษะภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากลในปัจจุบันอยู่มาก (แนวหน้า, 2555 อ้างถึงใน ศูนย์ข้อมูลความรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2555: ออนไลน์)

นอกเหนือจากปัญหาด้านการใช้ภาษาอังกฤษแล้ว ยังพบปัญหาในด้านอคติทางชาติพันธุ์ที่ผ่านมาก็มีปัญหาอยู่เสมอ เช่น กรณีที่ชาวกัมพูชานับร้อยคนเผาศถานทูตไทยประจำประเทศกัมพูชา ในวันที่ 29 มกราคม 2546 ซึ่งได้อ้างว่าเกิดจากการที่ดาราสาว กบ สุวนันท์ คงยิ่ง นักแสดงชาวไทย กล่าวดูหมิ่นชาวกัมพูชา สร้างความไม่พอใจจากคนกัมพูชาเป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดเหตุการณ์ประกาศลดระดับความสัมพันธ์ทางการทูตลง (เหลือเป็นระดับอุปทูต) ในสมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร และการเรียกเอกอัครราชทูตฯ คือ นายประศาสน์ ประศาสน์วินิจชัย กลับประเทศ ระหว่างวันที่ 5 พ.ย. 2552 – 24 ส.ค. 2553 ซึ่งฝ่ายกัมพูชาได้เรียกเอกอัครราชทูตกัมพูชาประจำประเทศไทยกลับกัมพูชาใน ช่วงเดียวกัน (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ ประเทศกัมพูชา, 2555: ออนไลน์) โดยที่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม [สสว.] (2553: ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า นอกจากนั้น ปัญหาของประเทศชายแดนไทยทั้งหลายก็สร้างการรับรู้ที่ทำให้เกิดทัศนคติในแง่ลบต่อประเทศต่างๆ ในสายตาของคนไทย ดังความว่า

“ปัญหาส่วนหนึ่งของความเป็นชาตินิยมแบบคลั่งชาติภายใต้กระบวนการ ”สร้างแบบคู่ตรงข้าม (Binary Opposition)“ ทำให้ชาติไทยดูดีงาม และเต็มเปี่ยมไปด้วยคุณธรรมแต่ในขณะเดียวกันก็สร้างภาพให้ชาติอื่นกลายเป็นศัตรูถาวรที่มีแต่ความเลวร้ายหรือต่ำต้อยกว่าเรา ในขณะที่ไทยมองกัมพูชาในฐานะที่ต่ำต้อยกว่าและตกเป็นเหยื่อล้างมาโดยตลอด กัมพูชาเองก็ประกอบสร้างให้ไทยเป็นศัตรูถาวรของกัมพูชาเช่นกัน”

(สสว.,2553: ออนไลน์)

โดยที่ปัญหาด้านการมีอคติเชิงชาติพันธุ์นั้น ในงานวิจัยของ เขมประพิณ ศิริเจียรนัย (2549) ได้กล่าวถึงการผู้ที่ค้าชาวไทยมีการรับรู้แบบเหมารวมและทัศนคติระหว่างเชื้อชาติต่อลูกค้าชาวต่างชาติทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยมักมีภาพเชิงบวกกับชาติตะวันตกและญี่ปุ่น และมีภาพเชิงลบกับชาวเอเชีย ยกเว้นญี่ปุ่น โดยเห็นว่าชาวเอเชีย โดยเฉพาะอินเดียและจีนเป็นชาติที่สกปรกเอาเปรียบและไม่มีวัฒนธรรม ถือเป็นกรเอาวัฒนธรรมตนเองมาเป็นศูนย์กลางของคนไทย ตัดสินคนจากวัฒนธรรมอื่นด้วยเกณฑ์การประเมินตามบรรทัดฐาน ค่านิยม วัฒนธรรมของกลุ่มตน ซึ่งสะท้อนออกมาด้านคำพูดที่มีการใช้สรรพนามแทนชาติที่ไม่ชอบว่า “มัน” แต่ใช้สรรพนามแทนชาติที่ชอบว่า “เขา” (หรือ เค้า) อีกทั้งยังมีการตั้งสมญานามชาติต่างๆด้วยถ้อยคำไม่สุภาพ เช่น ไอ้แขก ไอ้มิด เป็นต้น ซึ่งส่วนหนึ่งก็ได้สะท้อนถึงค่านิยมการมองคนจากชาติพันธุ์ โดยเฉพาะการมองคนเอเชียด้วยกันของคนไทยในแง่ลบ ซึ่งย่อมรวมไปถึงกลุ่มคนจากประเทศในกลุ่มอาเซียนด้วยเช่นกันว่าอาจจะก่อให้เกิดปัญหาได้หากมีการแสดงออกถึงการมีอคติเชิงชาติพันธุ์ให้อีกฝ่ายหนึ่งรับรู้

ทั้งนี้จากงานวิจัยเรื่อง Prejudice as a Response to Perceived Group Threat: Population Composition and Anti-immigrant and Racial Prejudice in Europe (Quillian, 1995) ได้ศึกษาเรื่องอคติทางชาติพันธุ์ ซึ่งพบว่าปัญหาของการมีอคติเชิงชาติพันธุ์เกิดจากการเป็นชนกลุ่มย่อยในสังคม (subordinate group) และปัจจัยด้านสถานะทางเศรษฐกิจของประเทศก็มีส่วนที่สร้างให้เกิดอคติเชิงชาติพันธุ์ได้เช่นกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มชน โดยมีการเลือกปฏิบัติในการสื่อสารในบริบทของการทำงาน

นอกจากปัญหาด้านความขัดแย้งทางชาติพันธุ์แล้ว ความขัดแย้งในด้านศาสนาและความต้องการในการแบ่งแยกสี่จังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งมีการจัดตั้งกลุ่มขบวนการแบ่งแยกดินแดนของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งสร้างปัญหาความไม่สงบในพื้นที่สี่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ความรุนแรงในสามจังหวัดภาคใต้ที่กำลังเกิดขึ้นกว้างและลึกกว่าอดีตที่ผ่านมา กระทบกับชีวิตผู้คนทั้งชาวมุสลิมและชาวพุทธ รายงานสถิติความรุนแรงจังหวัดชายแดนภาคใต้ล่าสุดเมื่อเดือนพฤษภาคม 2551 นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2547 เกิดเหตุการณ์ยิง ระเบิด วางเพลิงและการก่อวินวินอื่นๆ จำนวนประมาณ 8,907 เหตุการณ์มีผู้เสียชีวิตประมาณ 3,471 คน และบาดเจ็บประมาณ 5,470 คน รวมแล้วมีผู้เสียชีวิตและบาดเจ็บสูญเสียชีวิตทั้งฝ่ายประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐเกือบ 10,000 คน พบว่า คนไทยมุสลิมเสียชีวิตมากกว่าชาวไทยพุทธเสียอีก เป้าหมายของความรุนแรงจึงเป็นประชาชนคน

ธรรมดา ทั้งคนไทยพุทธและมุสลิม เพื่อสร้างความหวาดกลัวในหมู่ประชาชนทั่วไป ร่องลงมาคือ ตำรวจและทหาร (ศรีสมภพ, 2549)

งานวิจัยของ แพร ศิริศักดิ์ดำเกิง (2552) ได้ชี้ให้เห็นว่าผลของการเกิดอคติของคนไทยต่อชาวมุสลิมเกิดจากการได้รับข้อมูลจากสื่อมวลชนและรัฐบาล โดยผู้นำศาสนาอิสลามมีความเห็นว่า ปัญหาความไม่สงบเกิดจากการกำหนดนโยบายของรัฐ แนวทางการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่ไม่เหมาะสม ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องในเอกลักษณ์พื้นฐานของประชาชน แม้จะมีความพยายามของรัฐที่จะดึงผู้นำศาสนาให้เข้ามามีส่วนร่วมในนโยบายส่งเสริมสันติสุข แต่เจ้าหน้าที่รัฐยังคงมองการแสดงบทบาทของผู้นำศาสนาอิสลามด้วยสายตาวาดระแวง ขณะที่ประชาชนส่วนใหญ่เห็นว่า ความไม่สงบเกิดจากการไม่ได้รับความไม่เป็นธรรม ความหวาดระแวง ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเสนอภาพต่างๆของสื่อมวลชน การโฆษณาชวนเชื่อ ความขัดแย้งทางการเมือง เจ้าหน้าที่รัฐมีส่วนเกี่ยวข้อง เมื่อมองในกรอบนี้ ข้อเสนอแนะก็คือ รัฐต้องจัดการกับเจ้าหน้าที่รัฐที่ไม่เข้าใจและมีอคติกับประชาชน ต้องเปิดโอกาสให้คนในพื้นที่เข้ามาเป็นข้าราชการให้มากที่สุด ไม่ควรใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหา

นอกจากนั้นแล้ว ปัญหาในด้านของการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในต่างประเทศ มีงานวิจัยต่างๆ อาทิ งานวิจัยเรื่อง Work Adjustment and Job Satisfaction of Filipino Immigrant Employees in Canada (Wang, 2005) ได้ศึกษาการปรับตัวในการทำงานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรต่างด้าวชาวฟิลิปปินส์ที่ไปทำงานในประเทศแคนาดา โดยผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการปรับตัวในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นชาวต่างด้าวด้วยกันมากกว่าเพื่อนร่วมงานชาวแคนาดาและผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ในการสื่อสารและความรู้สึกสะดวกใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่เป็นชาวต่างด้าวมากกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเลือกที่จะสื่อสารกับคนที่มีทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน แสดงให้เห็นถึงการที่บุคลากรเหล่านี้ไม่ได้เรียนรู้ที่จะปรับตัวในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับคนในชาติที่ตนเองไปทำงานอยู่

ทั้งนี้ในด้านของปัญหาการปรับตัวทางวัฒนธรรมในองค์กรนั้นนับเป็นปัญหาที่สำคัญในการย้ายถิ่นที่ทำงานไปยังต่างประเทศของบุคลากรจากประเทศต่างๆที่ต้องไปทำงานในประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ซึ่งปัญหาหลักคือการไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้ ในงานวิจัย

เรื่อง Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment ซึ่ง Kraimer et al (2001) ได้กล่าวถึงปัญหาจากการปรับตัวของคนในองค์กรว่า หากไม่สามารถที่จะจัดการกับปัญหาการเผชิญกับความเครียดในการปรับตัวด้านวัฒนธรรมในการทำงานในต่างประเทศ ก็จะส่งผลให้เกิดการไม่ใส่ใจในการทำงานหรือเกิดพฤติกรรมการออกห่าง เช่น การมีอาการซึมเศร้า การขาดงาน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้อาจจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่ด้อยลง เนื่องจากการประสบกับความเครียดในการทำงานที่มีสาเหตุมาจากการขาดความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้นั้นก็จะสร้างความรู้สึกเหนื่อยหน่ายในการทำงาน (cognitive fatigue) ไม่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นปัญหาในการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนในองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้จึงมีความผลสัมฤทธิ์ของงาน (job performance) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cohen (1988) เรื่อง After-effect of stress on human performance and social behavior ที่กล่าวถึงว่าการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ยิ่งคนที่มีความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมมากก็จะส่งผลให้มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยเรื่อง Cultural Intelligence and expatriate performance in global assignment (Sri Ramalu, 2012) ได้กล่าวว่าการที่พนักงานหรือบุคลากรที่ต้องเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ ควรจะมีการเตรียมพร้อมและได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในด้านวัฒนธรรมที่ต่างจากวัฒนธรรมเดิมก่อนที่จะเดินทางไปทำงานยังประเทศนั้นๆ รวมไปถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขณะที่ทำงานอยู่ในประเทศนั้นๆ หรือวัฒนธรรมนั้นๆ ด้วย ซึ่งการสร้างความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายที่อยู่ในวัฒนธรรมใหม่นั้นจะช่วยให้อุบัติการณ์สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทางด้านอารมณ์ จิตใจ และการทำงานที่จะส่งผลเสียให้การทำงานนั้นขาดประสิทธิภาพขณะที่ทำงานอยู่ในต่างประเทศหรือต่างวัฒนธรรม

สืบเนื่องกับเสาหลักที่ 3 ของประชาคมอาเซียน คือ ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-cultural Community - ASCC) ที่มีการจัดทำแผนงานในการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนในด้านต่างๆ ได้แก่ 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) 2. การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม (Social Welfare and Protection) 3. สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice and Rights) 4. ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Sustainability) 5. การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน (Building an ASEAN Identity) 6. ลดช่องว่างทางการพัฒนา (Narrowing the Development Gap) (วิทย์ บัณฑิตกุล, 2555: 43-47)

ซึ่งในส่วนของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC นั้น เป็นความร่วมมือกันทางด้านเศรษฐกิจ โดยมีการเปิดเสรีแรงงานอาเซียน ในขณะเดียวกัน ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน หรือ ASCC ก็มีการมุ่งพัฒนาที่ตัวบุคลากรของคนในประเทศอาเซียน จึงมีความสำคัญที่จะศึกษา ลักษณะในด้านของการสื่อสารต่างวัฒนธรรม เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลากรในแต่ละประเทศ รวมไปถึงศึกษาปัญหาการปรับตัวในการทำงานกับคนต่างวัฒนธรรม เพื่อหาแนวทาง สร้างความสัมพันธ์อันดี เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนาเศรษฐกิจของอาเซียนและ ในขณะเดียวกันก็เป็นการศึกษาในด้านของสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน เพื่อลดปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อที่จะมองหาและสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียนต่อไป

แม้ว่าจะมีการศึกษาในด้านของปัญหาในการสื่อสารกับบุคลากรจากชาติต่างๆในอาเซียน กันไปบ้างแล้ว ทั้งในด้านของภาษา ทัศนคติระหว่างชาติพันธุ์ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ฯลฯ แต่ ในด้านการสื่อสารในองค์กรนั้นยังไม่มีการศึกษาลงไปถึงปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวของ บุคลากรชาวไทยที่เดินทางออกไปทำงานในต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในประเทศ กลุ่มอาเซียน งานวิจัยนี้จึงได้ศึกษาถึงปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวในองค์กรของบุคลากร ชาวไทยที่ทำงานในประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียนจำนวน 4 ประเทศ เพื่อให้มองเห็นถึงปัญหา ที่เกิดขึ้นและศึกษาถึงวิธีในการลดปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวของบุคลากรชาวไทยใน ประเทศกลุ่มอาเซียนให้สามารถเดินทางออกไปทำงานในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี ปัญหาในการสื่อสารที่น้อยลง และสามารถอยู่ร่วมกันและสื่อสารกันได้ด้วยความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะและรูปแบบความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทย กับบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน
2. เพื่อศึกษาค่านิยมในการทำงานของบุคลากรชาวไทยที่ทำงานในบริษัทสาขาประเทศ เพื่อนบ้าน
3. เพื่อศึกษาทิศทางและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับตัวของบุคลากรชาวไทยที่ทำงาน ร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน
4. เพื่อศึกษาปัญหาการสื่อสารและการปรับตัวของบุคลากรชาวไทยที่ทำงานร่วมกับ บุคลากรท้องถิ่นในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน

ปัญหานำวิจัย

1. ลักษณะและรูปแบบความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้านเป็นอย่างไร
2. ค่านิยมในการทำงานของบุคลากรชาวไทยที่ทำงานในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้านมีลักษณะอย่างไร
3. ทิศทางการปรับตัวของบุคลากรชาวไทยที่ทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้านเป็นอย่างไร มีสิ่งใดบ้างที่ควรเรียนรู้เพื่อช่วยในการปรับตัว
4. บุคลากรชาวไทยที่ทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้านมีปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวหรือไม่ อย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

ศึกษากลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่เป็นคนไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติของไทยที่มีสาขาในประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ ประเทศลาว พม่า กัมพูชา และมาเลเซีย ที่ทำงานร่วมกับบุคลากรในประเทศเพื่อนบ้านนั้นๆ ซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานในประเทศนั้นๆ ในระยะต่างๆ โดยศึกษาบุคลากรไทยที่มีตำแหน่งในการทำงานที่แตกต่างกันไป เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างในการสื่อสารและการปรับตัวของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรท้องถิ่นในประเทศนั้นๆ

คำจำกัดความ

รูปแบบความสัมพันธ์ หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ต่างๆระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นในประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เจ้านายกับลูกน้อง เพื่อนร่วมงานด้วยกัน เป็นต้น รวมถึงลักษณะความสัมพันธ์ เช่น เป็นมิตร หรือแข่งขันกัน ประเภทสื่อและช่องทางต่างๆ รวมถึงความบ่อยครั้งในการสื่อสาร

ค่านิยมในการทำงาน หมายถึง ค่านิยมหรือ สิ่งที่บุคคลให้คุณค่า ถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจของบุคลากร ว่าพฤติกรรมใดควรทำและไม่ควรทำ เพื่อบรรลุผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร ในงานวิจัยนี้ ใช้แนวคิดมุมมองในการทำงาน ของ Renwick และ Rhinesmith

ปัญหาการสื่อสารโดยทั่วไปและปัญหาการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม หมายถึง ปัญหาการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรจากประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยแบ่งปัญหาเป็น 3 มิติ คือ 1.ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจ 2.ปัญหาด้านความรู้สึกนึกคิด และ 3.ปัญหาด้านพฤติกรรม รวมไปถึงปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านค่านิยมในการทำงาน

บุคลากรชาวไทย หมายถึง บุคลากรไทยที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในบริษัทสาขาในประเทศเพื่อนบ้านร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในประเทศนั้นๆ

บุคลากรท้องถิ่น หมายถึง บุคลากรหรือแรงงานท้องถิ่นของประเทศเพื่อนบ้านที่บริษัทข้ามชาติไทยไปตั้งสาขาและเป็นบุคลากรที่มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรไทย

บริษัทสาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน หมายถึง บริษัทข้ามชาติไทยที่ไปเปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้าน มีการจดทะเบียนอย่างถูกต้องตามกฎหมายกับกระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ ประเทศกัมพูชา ลาว พม่า และมาเลเซีย

ทิศทางการปรับตัว หมายถึง ลักษณะและทิศทางการปรับตัวในวัฒนธรรมใหม่ของบุคลากรจากประเทศในกลุ่มอาเซียนที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย โดยในงานวิจัยนี้ใช้แนวคิดการปรับตัวของ John W. Berry et al

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ด้านวิชาการ

ผลการศึกษานี้จะเป็นการสร้างองค์ความรู้ การขยายฐานองค์ความรู้ในด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม โดยเฉพาะด้านการปรับตัว ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร เช่นอคติเชิงชาติพันธุ์ ความแตกต่างด้านศาสนา เป็นต้น ซึ่งมีงานศึกษาในด้านของปัญหาการสื่อสารและการปรับตัวของบุคลากรจากประเทศไทยที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียนที่เน้นศึกษาในด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเป็นจำนวนน้อยอยู่มาก จึงเป็นการเพิ่มความหลากหลายในด้านงานวิจัยที่ทำให้เห็นถึงการสื่อสารและการปรับตัวของคนในพื้นที่ภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งมีทั้งความคล้ายคลึงและแตกต่างกันทางวัฒนธรรมอยู่ รวมทั้งการสร้างความรู้ถึงความสำคัญของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมต่อไป

ด้านการประยุกต์ใช้

ผลการวิจัยนี้สามารถเป็นประโยชน์กับ บุคลากร กลุ่มองค์กร หน่วยงานรัฐ หรือสถาบันต่างๆที่ต้องติดต่อสื่อสารในการทำงานกับบุคลากรจากประเทศต่างๆในกลุ่มอาเซียน ดังนี้

1. ระดับบุคคล เป็นประโยชน์แก่บุคลากรของบริษัทที่ส่งบุคลากรชาวไทยไปทำงานหรือไปประจำการในต่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจการสื่อสารต่างวัฒนธรรมของคนในประเทศต่างๆ รวมไปถึงเข้าใจถึงปัญหาของการปรับตัวในการทำงานร่วมกับคนไทยของบุคลากรในประเทศอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงลักษณะการสื่อสารของบุคลากรจากชาติต่างๆในอาเซียนที่มีความแตกต่างกัน

2. ระดับองค์กร งานวิจัยนี้จะเอื้อให้องค์กรได้เห็นถึงสภาพของการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรม เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรหรือบริษัทได้มีการให้ความรู้หรือฝึกอบรมแก่บุคลากรทั้งหลาย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น งานวิจัยนี้จึงจะเป็นแหล่งข้อมูลที่จะให้องค์กรต่างๆได้เห็นความแตกต่างของการสื่อสารของบุคลากรในประเทศเพื่อนบ้านจำนวนสี่ประเทศของอาเซียน

3. ระดับประเทศ การทำให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวทางวัฒนธรรม ที่จะส่งผลต่อการทำงานในองค์กร ให้ทั้งภาครัฐและเอกชนได้ตระหนักทราบ เห็นความสำคัญในการมี

ความสามารถในการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเป็นแนวทางในการลดปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวในองค์กรของบุคลากรจากประเทศไทยที่ไปทำงานในประเทศกลุ่มอาเซียนต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์และการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน ทิศทางในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และปัญหาในการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติไทยที่เปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้าน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
2. แนวคิดเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์
3. แนวคิดเรื่องค่านิยมในการทำงาน
4. แนวคิดเรื่องปรับตัวในเชิงการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
5. แนวคิดเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

วัฒนธรรม สามารถตีความได้หลายความหมายตามบริบทของสิ่งแวดล้อมและความบีบไปของโลกที่มีความเกี่ยวข้องกันกับมนุษย์ เพื่อให้เราให้เห็นความแตกต่างของคนเราในที่ต่างๆ ของโลก Jandt (2013) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มาจากภาษาอังกฤษว่า "Intercultural Communication" ซึ่งหากแปลคำภาษาอังกฤษ ควรจะแปลว่า การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม แต่เนื่องจากเป็นการเน้นเฉพาะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน จึงใช้คำว่า การสื่อสารต่างวัฒนธรรมแทน (เมตตา วิวัฒนาบุญกุล, 2548) นอกจากนี้ Lustig & Koester (1993 อ้างใน เมตตา วิวัฒนาบุญกุล, 2548) ได้นิยามการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความสัญลักษณ์ในบริบทหนึ่งๆ โดยที่บุคคลในกระบวนการสื่อสารนั้นมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับที่มีการตีความและมีความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกัน ซึ่งนำมาสู่ความหมายที่ไม่เหมือนกัน

ความหมายของการสื่อสารต่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication) มักเน้นไปที่ การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน แบบไม่ ผ่านสื่อ (Non Mediated) เน้นการสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตา (Face-to-Face) และมีปฏิสัมพันธ์ ต่อกัน (Interactive) ต่างจาก “การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม” (Cross Cultural Communication) ที่ เน้นการศึกษาซึ่งเปรียบเทียบว่าคนในแต่ละวัฒนธรรมสื่อสารต่างกันอย่างไร โดยที่คู่สื่อสารไม่ จำเป็นต้องมาจากต่างวัฒนธรรมกัน เช่น เปรียบเทียบวิถีทักทายกันของคนไทยและวิถีทักทายกัน ของคนอเมริกา ซึ่งการทักทายของคนไทยด้วยกัน คือ การไหว้ ในขณะที่ชาวตะวันตกใช้วิธีการจับ มือ เป็นต้น ขณะเดียวกัน การสื่อสารนานาชาติ (International Communication) เป็นการสื่อสาร ระหว่างบุคคลที่อยู่คนละประเทศ โดยมักเน้นการสื่อสารผ่านสื่อ (Mediated) เช่น คนไทยติดต่อกับลูกค้าชาวต่างชาติทางโทรศัพท์ หรือทาง e-mail เป็นต้น ซึ่งคู่สื่อสารอาจมีวัฒนธรรมเหมือนกันก็ได้ ส่วนการสื่อสารมวลชนเปรียบเทียบ (Comparative Mass Communication) คล้ายกับการ สื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural) แต่เป็นการศึกษาวัฒนธรรมที่แตกต่างกันที่สะท้อนผ่าน สื่อมวลชน

แม้ว่ามีผู้บัญญัติความหมายของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมหลากหลายมากมาย โดยเฉพาะคำว่า “วัฒนธรรม” (Culture) โดยตัวมันเองก็มีความหมายซับซ้อนหลายมิติ แต่ โดยรวมๆแล้ว การสื่อสารต่างวัฒนธรรม คือ “กระบวนการถ่ายทอด / รับรู้ / และตีความหมาย ปฏิสัมพันธ์และสัญลักษณ์ระหว่างคนที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันภายใต้บริบทการสื่อสาร หนึ่งๆ” แต่ทั้งนี้จะต้องเป็นความแตกต่างในระดับวัฒนธรรมไม่ว่าจะเป็นในระดับวัฒนธรรมโดย กว้าง (Cultural Level) เช่น ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทย กับ ญี่ปุ่น ระดับสังคม (Socio-cultural Level) หรือระดับวัฒนธรรมย่อย (Sub-culture Level) เช่น ความแตกต่างในระดับปัจเจก บุคคล เช่น ความแตกต่างทางความคิดหรือนิสัยใจคอระหว่างพี่น้องครอบครัวบ้านเดียวกัน เป็นต้น Lustig และ Koester (1996 อ้างถึงแล้ว) กล่าวว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นจะต้องมาก พอที่จะแสดงให้เห็นพฤติกรรมและความคิดของแต่ละกลุ่มสังคม ที่ทำให้เราสามารถทำนายและ คาดเดาได้ว่าจะมีรูปแบบใดและเป็นไปในลักษณะและทิศทางใด ในขณะที่ Samovar & Porter ,1995 (อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548) ได้เน้นว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นจะต้อง เด่นชัดพอที่จะทำให้เห็นความแตกต่างของการสื่อสารระหว่างคู่สื่อสาร

การเปรียบเทียบว่าความแตกต่างใดเป็นความแตกต่างระดับวัฒนธรรม (Culture) หรือระดับวัฒนธรรมย่อย (Sub-culture) ขึ้นอยู่กับว่าเราใช้ฐานใดเป็นฐานหลักในการเปรียบเทียบ วัฒนธรรม เช่น หากเราใช้วัฒนธรรมไทยโดยรวมเป็นหลัก วัฒนธรรมย่อยก็อาจเป็นวัฒนธรรมของแต่ละภาค คือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง

หากเราใช้ วัฒนธรรมภาคเหนือ เป็นหลัก วัฒนธรรมย่อยก็จะได้แก่ วัฒนธรรมของแต่ละจังหวัดในภาคเหนือ เช่น เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง แพร่ ฯลฯ หรือแยกเป็นวัฒนธรรม ภาคเหนือ ตอนบนและวัฒนธรรมภาคเหนือตอนใต้ หรือแยกเป็นวัฒนธรรมภาคเหนือและชนชาติพันธุ์ (เดิมเรียก ชนกลุ่มน้อย หรือ minority group) เช่น กลุ่มอีเก้อ มูเซอ กะเหรี่ยง ฯลฯ หรือภายในกลุ่มกะเหรี่ยงเอง ก็สามารถแยกเป็นวัฒนธรรมย่อยระหว่างกลุ่มกะเหรี่ยงด้ายเหลือง กลุ่มกะเหรี่ยงโป กะเหรี่ยงสะกอ เป็นต้น

2 แนวคิดเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์

2.1 แนวคิดเรื่ององค์ประกอบของสังคมวัฒนธรรม

อิทธิพลทางสังคมคือปัจจัยหรือองค์ประกอบทางสังคม-วัฒนธรรมที่มีผลต่อการสื่อสาร เป็นอิทธิพลที่เกิดจากความสัมพันธ์ทางสังคมที่เราได้ร่วมสร้างมาในวัฒนธรรมของเรา อิทธิพลทางสังคมเกิดจากการรวมตัวเป็นกลุ่มของบุคคลในสังคม การเป็นสมาชิกของสังคมต่างๆได้รับการหล่อหลอมพฤติกรรมต่างๆเหล่านั้น ซึ่งในด้านของความแตกต่างทางค่านิยม ปรัชญา คำสอน และความเชื่อต่างๆ ที่เป็นรากฐานความคิดและพฤติกรรมโดยทั่วไปของคนในวัฒนธรรมหนึ่งในระดับสังคมหรือในระดับสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural) ซึ่งมุ่งศึกษาสิ่งต่อไปนี้ ที่มีผลต่อความแตกต่างทางความคิดและพฤติกรรมการสื่อสารของคนในแต่ละสังคมวัฒนธรรม (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548) ได้แก่

1. การเป็นสมาชิกหรือสมาชิกภาพในกลุ่มสังคม (membership)
2. มโนทัศน์หรือแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-conception)
3. ธรรมชาติ และบทบาททางสังคม (Role relationship)
4. ความคาดหวังต่อความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคม

1. สมาชิกภาพและการแบ่งกลุ่มทางสังคม (Membership)

กลุ่มของสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในสังคมแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ และกลุ่มอ้างอิง (Reference Group) ซึ่งนอกจากการเป็นสมาชิกภาพของกลุ่มทั้งสองข้างต้นแล้ว ในการสื่อสารกับบุคคลต่างวัฒนธรรมอาจสามารถแยกความแตกต่างทางวัฒนธรรมตามความเป็นสมาชิกภาพของกลุ่มต่างๆดังต่อไปนี้ด้วย คือ

1. กลุ่มเชื้อชาติ (Racial Group) เป็นที่สังเกตง่ายและถาวรที่สุด โดยสามารถพิจารณาได้จากโครงสร้างร่างกาย สีผิว และลักษณะทางชีวภาพอื่นๆ เช่น ลักษณะและสีผม ตา จมูก เป็นต้น

โดยภาพรวม เราจะแบ่งเชื้อชาติเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มมองโกเลีย (Mongolian) กลุ่มคอเคเซียน (Caucasian) และ กลุ่มนิกรอยด์ (Negroid) และปัจจุบันมีการเพิ่มกลุ่มใหญ่ๆที่มีลักษณะทางชีววิทยาและลักษณะทางกายภาพอื่น เช่น กลุ่มออสโตรลอยด์ (Austroloid) โพลินีเซียน (Polynesian) ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีการแบ่งเชื้อชาติตามถิ่นกำเนิด เช่น เชื้อชาติอินเดีย จีน ไทย เป็นต้น

2. กลุ่มชาติพันธุ์ (Ethnic Groups) เป็นกลุ่มที่ใช้ภาษาร่วมกัน มีประวัติศาสตร์ร่วมกัน มีศาสนาและการแสดงความเป็นตัวตนร่วมกัน จึงมีลักษณะภาษาและวัฒนธรรมเป็นของตนเอง กลุ่มชาติพันธุ์อาจเป็นกลุ่มที่อยู่ในประเทศเดียวกันหรืออพยพย้ายถิ่นฐานไปอยู่ประเทศอื่นๆได้ เช่น ประเทศยูโกสลาเวีย มีอย่างน้อย 3 ชาติพันธุ์ด้วยกัน คือ Slovaks, Croatsians และ Serbians ซึ่งแต่ละชาติพันธุ์มีภาษาและวัฒนธรรมเป็นของตนเอง แต่ถูกบังคับให้รวมเป็นประเทศเดียวกัน หลังสงครามโลกครั้งที่สอง คนจากชาติพันธุ์หนึ่งสามารถเป็นส่วนหนึ่งของหลายๆวัฒนธรรมหรือหลายๆชาติ แม้ว่าพวกเขาจะเป็นสมาชิกของหลายวัฒนธรรมและเป็นประชากรของหลายประเทศ

3. กลุ่มคนส่วนใหญ่ (Majority Groups) และกลุ่มคนส่วนน้อย (Minority Groups) กลุ่มคนส่วนน้อยเป็นกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มาก และได้รับการขัดเกลาทางสังคมให้แตกต่างจากคนส่วนใหญ่ รวมทั้งมีลักษณะสภาพและวัฒนธรรมที่แตกต่างกับกลุ่มคนส่วนใหญ่ ส่วนมากมักเป็นกลุ่มชาติพันธุ์อื่น เช่น กลุ่มม้ง เป็นชนกลุ่มน้อยในหลายจังหวัด เช่น จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย เพชรบูรณ์ ตาก น่าน ลำปาง แพร่ เป็นต้น การเข้าร่วมในกลุ่มคนส่วนน้อยอาจไม่ได้เกิดจากความสมัครใจแต่จำเป็นที่จะร่วมกลุ่มหรือแต่งงานกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มเดียวกัน และไม่ต้องการที่

จะเป็นรองในกลุ่มคนส่วนใหญ่โดยมากมักมีความเป็นชาตินิยมสูง เนื่องจากการเกาะกลุ่มกันเหนียวแน่น

4. กลุ่มในหรือกลุ่มพวกเดียวกัน (Ingroup) และกลุ่มนอกหรือต่างกลุ่มหรือกลุ่มพวกอื่น (Outgroup) หรือบางครั้งเรียกว่า กลุ่มพวกเรา-กลุ่มพวกเขา

2. การรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-conception)

J.C. Turner ,1987 (อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548) กล่าวว่า โดยทั่วไป เรามีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับใหญ่ (Superordinate Level) หรือการรับรู้ตนเองในฐานะมนุษย์คนหนึ่ง ซึ่งต่างจากสัตว์อื่นๆ (Human Self)

2. ระดับกลาง (Intermediate Level) หรือการรับรู้ตนเองในฐานะสมาชิกของกลุ่มในสังคม โดยมองกลุ่มตนต่างไปจากกลุ่มอื่น (Social Self) เป็นการแบ่งกลุ่มในและกลุ่มนอก ตามพื้นฐานของความเหมือนและความแตกต่างระหว่างมนุษย์ด้วยกันที่ถือว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมนั้นๆ ซึ่งไม่เกี่ยวกับกลุ่มอื่นๆ เช่น คนอเมริกัน คนผิวดำ คนอิสาน นักเรียน ผู้ใช้แรงงาน

3. ระดับย่อย (Subordinate Level) หรือการรับรู้ตนเองในฐานะปัจเจกบุคคลภายในกลุ่มของตน โดยมองว่าตนเองมีความแตกต่างไปจากสมาชิกอื่นๆภายในกลุ่มเดียวกัน (Personal Self) เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคลในฐานะเอกลักษณ์บุคคลกับการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะแยกแต่ละบุคคลออกจากการเป็นสมาชิกของกลุ่ม เช่น บุคลิกภาพของตน เป็นต้น

3. ธรรมชาติและบทบาทความสัมพันธ์ทางสังคม (Role Relationship)

บทบาท หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่สังคมคาดหวังจากบุคคล เมื่อบุคคลนั้นๆ อยู่ในตำแหน่งเฉพาะตำแหน่งหนึ่งในกลุ่มสังคมนั้นๆ เช่น อาจารย์ นักเรียน ครู พ่อ แม่ ตำรวจ นักธุรกิจ หรือคนแปลกหน้า

โดยทั่วไป Gudykunst และ Kim ,1996 เชื่อว่า มีมิติอย่างน้อย 4 มิติทางบทบาทความสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม ได้แก่

1. ระดับของความเป็นบุคคลและความเป็นส่วนตัว (Degree of Personalness)
2. ระดับความเป็นทางการ (Degree of Formality)
3. ระดับความเหลื่อมล้ำระหว่างบุคคล หรือระดับการมีลำดับชั้นในสังคม (Degree of Hierarchy)
4. ระดับการอนุโลมให้เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน (Degree of Deviation Allowed)

4. ความคาดหวังในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

โดยทั่วไปในการสื่อสารระหว่างบุคคล เริ่มจาก

1). การนิยามและจัดประเภทของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เมื่อเราต้องการสื่อสารกับผู้อื่น เราจะมีวิธีสื่อสารอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเราวางให้บุคคลที่เราจะสื่อสารด้วยอยู่ในตำแหน่งใด ซึ่ง Wish, Deusch และ Kaplan (1967, อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกุล, 2548) ได้แบ่งประเภทของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ 4 ประเภท

- | | | |
|-----------------------------------|---|---------------------------|
| 1.แบบร่วมมือกัน/ เป็นมิตร | : | แบบแข่งขันกัน / เป็นศัตรู |
| 2.เท่าเทียมกัน | : | ไม่เท่าเทียมกัน |
| 3.สนิท/ แนบแน่น / จริงจัง | : | ผิวเผิน |
| 4.เน้นความสัมพันธ์/ ไม่เป็นทางการ | : | เน้นงาน/ เป็นทางการ |

2). การคาดหวังในพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคล

Triandis ได้สรุปมิติสำคัญ 4 มิติ ที่คนในแต่ละวัฒนธรรมมีความคาดหวังจากความสัมพันธระหว่างบุคคลต่างกัน ได้แก่

มิติที่ 1 การคบค้าสมาคม (Association) หรือการแยกตัวออกมา (Dissociation) ลักษณะพฤติกรรมการคบค้าสมาคมประกอบไปด้วย การให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน หรือให้ความร่วมมือ ในขณะที่พฤติกรรมการแยกตัวออกมาจะต่อต้านหรือหลีกเลี่ยงบุคคลอื่น

มิติที่ 2 การเป็นเจ้านาย (Superordination) หรือการเป็นลูกน้อง (Subordination) พฤติกรรมการเป็นเจ้านายจะประกอบไปด้วยการขอวิจารณ์หรือออกคำสั่ง ในขณะที่พฤติกรรมการเป็นลูกน้องจะเกี่ยวกับการขอความช่วยเหลือ การยินยอมหรือการเชื่อฟัง

มิติที่ 3 ความสนิทสนม (Intimacy) หรือความเป็นทางการ (Formality) พฤติกรรมแสดงความสนิทสนมจะประกอบไปด้วยความใกล้ชิดกัน การแสดงออกทางอารมณ์หรือการสัมผัส ในขณะที่พฤติกรรมความเป็นทางการจะเกี่ยวกับการตั้งบรรทัดฐาน การทำทุกอย่างอย่างเป็นพิธีตรง

มิติที่ 4 ความเปิดเผย (Overt) หรือการปกปิด (Covert) พฤติกรรมการเปิดเผย คือ การไม่มีอะไรปิดบังคนอื่น ในขณะที่พฤติกรรมปกปิดจะตรงกันข้าม คือเก็บไว้ภายใน ไม่แสดงออกมาให้เห็น

2.2 แนวคิดเรื่องของแนวโน้มการมองความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับบุคคลอื่น (Relational Orientation) ตามแนวคิดของ Kluckhohn & Strodtbeck (อ้างใน เมตตา วิวัฒน์านุกูล, 2548: 64-65) สามารถจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1. เน้นความสำเร็จของกลุ่ม ซึ่งจะให้ความสำคัญเฉพาะสมาชิกของกลุ่มตัวเอง
2. ร่วมมือกัน โดยคนในกลุ่มส่วนใหญ่จะไม่รู้ตัว แต่เมื่องานทำออกมาแล้ว ผลสำเร็จที่ได้ นั้นจะตกเป็นของกลุ่ม
3. เน้นตัวเอง เน้นความสำเร็จของตนเองเป็นหลัก ไม่ค่อยคำนึงถึงคนอื่น

3 แนวคิดเรื่องค่านิยมในการทำงาน

3.1 แนวคิดเรื่องค่านิยมในการทำงานของ Geert Hofstede (2005) ได้อธิบายถึงมิติทางความแตกต่างของบรรทัดฐานในแต่ละประเทศซึ่งส่งผลให้การดำรงชีวิตและการทำงานของคน

ในแต่ละวัฒนธรรม โดยได้แบ่งมิติทางวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานออกเป็น 5 มิติใหญ่ๆ ดังนี้

มิติที่ 1 ความแตกต่างระหว่างอำนาจของแต่ละบุคคล (Power distance)

หมายถึง การที่บุคคลมองความแตกต่างของสถานภาพไม่เท่ากัน บางวัฒนธรรมมีการแบ่งแยกสูงระหว่างผู้ที่มีสถานภาพทางสังคม เช่น พ่อกับลูก เจ้านายกับลูกน้อง ในสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง (high power distance) บุคคลจะรู้สึกถึงระยะห่างระหว่างอำนาจสูง ผู้บริหารจะรู้สึกว่าตนมีสถานะสูงกว่าพนักงานมาก และสังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจต่ำ (low power distance) ผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าตนเองแตกต่างจากพนักงานมาก

Hofstede (2001: 87) ได้ทำการศึกษาความแตกต่างระหว่างอำนาจ (Power Distance) โดยมีการจัดอันดับจำนวน 50 อันดับของประเทศในโลกที่ได้ศึกษา โดยประเทศในกลุ่มอาเซียนมีลำดับดังต่อไปนี้

อันดับที่ 1 ประเทศมาเลเซีย

อันดับที่ 4 ประเทศฟิลิปปินส์

อันดับที่ 8 ประเทศอินโดนีเซีย

อันดับที่ 13 ประเทศสิงคโปร์

อันดับที่ 21 ประเทศไทย

อันดับที่ 38 ประเทศสหรัฐอเมริกา

อันดับที่ 42 ประเทศสหราชอาณาจักร

อันดับที่ 50 ประเทศนิวซีแลนด์ เป็นต้น

มิติที่ 2 การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล และการเน้นความเป็นกลุ่ม (Individualism vs. collectivism)

หมายถึง การที่บุคคลในแต่ละสังคมมีแนวความคิดและรูปแบบการดำรงชีวิตที่ขึ้นต่อสังคม ไม่เท่ากัน บางสังคมประชาชนไม่ค่อยคำนึงถึงสังคมหรือความรู้สึกของคนรอบข้าง (individualism) บุคคลยึดถือในสิทธิตามกฎหมาย ในขณะที่ประชาชนในวัฒนธรรมที่คำนึงถึงสังคม (collectivism) มีความคิดและการกระทำต่างๆที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นหรือของกลุ่ม มากกว่าคำนึงถึงกฎหมายเพียงอย่างเดียว ประชาชนในกลุ่มวัฒนธรรมนี้ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากจีน คือ การให้ความสำคัญกับครอบครัวและพวกพ้อง ดังนั้น การตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรจะมีค่าน้อยกว่าความผูกพันแบบเครือญาติหรือ สัมพันธภาพ ความแตกต่างในลักษณะเช่นนี้มักก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับนักธุรกิจ ในกลุ่มประเทศตะวันตกที่มีลักษณะมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูงมากกว่า ประเทศในแถบเอเชีย

Hofstede (2001: 215) ได้ทำการศึกษาความแตกต่างระหว่างอำนาจ (Power Distance) โดยมีการจัดอันดับจำนวน 50 อันดับของประเทศในโลกที่ได้ศึกษา ดังตัวอย่างประเทศต่อไปนี้

อันดับที่ 1 ประเทศสหรัฐอเมริกา

อันดับที่ 2 ประเทศออสเตรเลีย

อันดับที่ 22 ประเทศญี่ปุ่น

อันดับที่ 31 ประเทศฟิลิปปินส์

อันดับที่ 36 ประเทศมาเลเซีย

อันดับที่ 39 ประเทศสิงคโปร์

อันดับที่ 39 ประเทศไทย

อันดับที่ 47 ประเทศอินโดนีเซีย เป็นต้น

จากผลการสำรวจ เราจะเห็นได้ว่า กลุ่มประเทศในแถบอาเซียนจะมีระดับของความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำกว่าคนในกลุ่มประเทศตะวันตก

มิติที่ 3 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

หมายถึง ความรู้สึกของคนทั่วไปที่มีต่อความไม่แน่นอนในอนาคต และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อให้ตนเกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย ความแตกต่างของคนในการที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อการบริหารได้ในระดับหนึ่ง ประชาชนในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง (high uncertainty avoidance) เช่น ญี่ปุ่น ไอร์แลนด์ เบลเยียม และประเทศในกลุ่มอเมริกาใต้ ต้องการในสิ่งต่อไปนี้เป็น 1) องค์กรที่มีโครงสร้างที่มั่นคง 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะระบบราชการ และ 3) มุ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ประชาชนในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (low uncertainty avoidance) พนักงานจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานมากกว่าความสัมพันธ์ สำหรับประเทศไทยมีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงกลางๆ ค่อนข้างสูง พนักงานต้องการหัวหน้างานที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์มากกว่ามุ่งในเรื่องของงาน

มิติที่ 4 การเน้นลักษณะความเป็นชายและการเน้นลักษณะความเป็นหญิง (Masculinity vs. femininity)

หมายถึง ลักษณะโลกทัศน์ ลักษณะการประเมินค่าต่างๆ ในแต่ละวัฒนธรรม และลักษณะการแบ่งบทบาทเพศในสังคม คือ การที่สังคมมีวัฒนธรรมเน้นการแข่งขัน มีค่านิยมในการแสดงอำนาจ เป็นสังคมที่เน้นการแข่งขัน มีลักษณะตัวใครตัวมัน ต้องการอิสระ มองว่างานเป็นศูนย์กลางของชีวิต บางครั้งยอมให้งานมีบทบาทในชีวิตส่วนตัวมาก ต่างคนต่างทำงานเพื่อความสำเร็จ โดยวัดจากความสำเร็จทางวัตถุ บทบาทของชายและหญิงต่างกันอย่างชัดเจน โดยส่วนใหญ่ผู้ชายมักมีอำนาจเหนือกว่า

Hofstede (2001: 215) ได้ทำการศึกษาความแตกต่างด้านการเน้นลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) โดยมีการจัดอันดับจำนวน 50 อันดับของประเทศในโลกที่ได้ศึกษา ดังตัวอย่างประเทศต่อไปนี้

อันดับที่ 1 ประเทศญี่ปุ่น

อันดับที่ 6 ประเทศเม็กซิโก

อันดับที่ 11 ประเทศฟิลิปปินส์

อันดับที่ 15 ประเทศสหรัฐอเมริกา

อันดับที่ 23 ประเทศในกลุ่มอาหรับ (Arab Countries)

อันดับที่ 25 ประเทศมาเลเซีย

อันดับที่ 28 ประเทศสิงคโปร์

อันดับที่ 30 ประเทศอินโดนีเซีย

อันดับที่ 44 ประเทศไทย

มิติที่ 5 การวางแผนในอนาคตระยะยาว และการวางแผนในอนาคตระยะสั้น (Long term orientation vs. short term orientation)

มิติในเรื่องของการวางแผนในอนาคตระยะยาวและการวางแผนในอนาคตระยะสั้น หมายถึง การที่บุคคลประเมินผู้อื่นโดยพิจารณาจากปัจจัยที่ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ ส่วนตัวใน รอบเวลาอันสั้นหรือพิจารณาจากความสัมพันธ์ที่มีมาต่อเนืองยาวนาน ซึ่งคนที่มีลักษณะ long term orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้ายาก เพราะต้องใช้เวลาในการศึกษา แต่เมื่อสนิท กับใครแล้วก็จะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนาน ส่วนคนที่มีลักษณะ short term orientation จะมี ลักษณะเป็นคนที่สนิทสนมกับคนแปลกหน้าง่ายแต่ไม่มีความผูกพันลึกซึ้ง ซึ่ง สำหรับ สังคมไทย มีการแบ่งแยกหญิงชายไม่สูง หญิงสามารถเป็นหัวหน้าและผู้บริหารได้ใน

องค์กรทั่วไป ปัญหาไม่ได้เกิดจากการแบ่งแยกเพศ แต่เกิดจากปัญหาการเล่นพวก (collectivism) มากกว่า การทำให้คนไทยไม่เล่นพวกเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะวัฒนธรรมของประเทศไทย เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น ซึ่งถ่ายทอดมาจากสังคมเล็กๆเช่นครอบครัว ในขณะที่สังคมขนาดใหญ่ขึ้น ต้องการโครงสร้างที่ยึดติดกับกฎระเบียบข้อบังคับ (individualism) ทำให้สังคมไทยมีสองรูปแบบของวัฒนธรรมซึ่งตรงข้ามกันอย่างสิ้นเชิงรวมอยู่ใน สังคมเดียวกัน

ตารางที่ 2 แสดงการประเมินค่านิยมทางมิติวัฒนธรรมของ Hofstede ที่มีระบุ 6 ประเทศในกลุ่มอาเซียน (Hofstede and Hofstede, 2005)

ประเทศ	ระยะห่างเชิงอำนาจ	ระยะห่างเชิงอำนาจ	ปัจเจกนิยม	ความสำคัญในการแข่งขัน	แผนอนาคตระยะยาว
อินโดนีเซีย	สูง	ปานกลาง	ต่ำมาก	ปานกลาง	-
มาเลเซีย	สูงมากที่สุด	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	-
ฟิลิปปินส์	สูงมาก	ปานกลาง	ต่ำ	สูง	ต่ำมาก
สิงคโปร์	สูง	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
ไทย	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง
เวียดนาม	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูงมาก

1.2 แนวคิดเรื่องมุมมองการทำงานข้ามวัฒนธรรม

นอกจากแนวคิดเรื่องค่านิยมในการทำงานของ Hofstede แล้วนั้นยังมีแนวคิดเรื่องมุมมองการทำงานข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture Management Perspectives) โดย Renwick & Rhinesmith (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548) ซึ่ง Florence Kluckhohn ได้นำมาประยุกต์เป็นแบบวิเคราะห์วัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งพัฒนามาจากการจัดประเภท ค่านิยมต่างๆ ที่สัมพันธ์กับกิจกรรมของบุคคลในองค์กร เมื่อบุคคลมีค่านิยมต่างกันอันเนื่องมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน การบริหารและการตัดสินใจต่างๆภายในองค์กรก็มีความแตกต่างกันไปด้วย อาทิ ผู้บริหารท่านหนึ่ง เชื่อว่า มนุษย์

ไม่สามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมหรือทำนายอนาคตได้ ผู้บริหารอีกท่านหนึ่งกลับมองในด้านตรงกันข้าม โดยพยายามตั้งเป้าหมายและวางแผนหาวิธีที่จะบรรลุซึ่งเป้าหมายข้างหน้า ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารทั้งสองก็อาจเกิดขึ้นได้เมื่อทั้งสองต้องมาทำงานด้วยกัน

จากการวิจัยและศึกษาค่านิยมและวัฒนธรรมของตนในแบบต่างๆ Kluckhohn จึงได้รวบรวมแนวโน้มค่านิยมต่างๆที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหารและจัดการในองค์กรไว้ 5 มิติ ดังนี้

1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก
2. การรับรู้เกี่ยวกับการเป็นคนและปัจเจกบุคคล
3. การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ

โดยในแต่ละมิติ Kluckhohn ได้แสดงให้เห็นความแตกต่างในการรับรู้ ซึ่งมีผลต่อความคิดและการกระทำของบุคคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก

ซึ่งแบ่งออกเป็น การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ และการรับรู้เกี่ยวกับเวลาสัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 3 ประการ การบริหารและการจัดการ คือ การวางแผน การประเมินผล และการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ

การวางแผนและเปลี่ยนแปลงค่านิ่งถึงทรัพยากรและข้อจำกัด

การวางแผน ประเมินผล และการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก เพราะมนุษย์ไม่สามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมและทำนายอนาคตได้ รวมทั้งไม่สามารถเข้าถึงความหมายของการเปลี่ยนแปลง ความหายนะอาจเกิดขึ้นจากการพยายามวางแผนอะไรบางอย่างล่วงหน้า

การวางแผนและเปลี่ยนแปลงค่านึงถึงสิ่งที่มีอยู่

ในการวางแผน ประเมินผล และเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆนั้น ต้องคำนึงถึงวิถีทางที่สิ่งต่างๆเป็นอยู่ และริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้เฉพาะภายในขอบเขตที่ธรรมชาติถูกสร้างขึ้น

การวางแผนและเปลี่ยนแปลงเหนือข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีอยู่

บุคลากรและองค์กรสามารถตั้งเป้าหมายวางแผนหาวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งหาแนวทางที่จะประเมินผลความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงเมื่อการดำเนินการแบบเก่าสามารถแก้ไขข้อเรียกร้องใหม่ๆ ความรู้ในแง่นี้จะเด่นมากในเรื่องการวางแผน

1.2 การมองเรื่องเวลา

เน้นการวางแผนการทำงานจากรูปแบบเดิมในอดีต

การวางแผนและประเมินผลกระทำขึ้นภายใต้ธรรมเนียมและแนวปฏิบัติตั้งแต่เดิมที่องค์กรหรือสังคมได้สืบทอดมา การเปลี่ยนแปลงจะกระทำได้จากสิ่งที่ได้จากอดีตเท่านั้น

เน้นการวางแผนจากผลในปัจจุบัน

การวางแผนและประเมินผลกระทำขึ้นภายใต้ความต้องการของบุคลากรหรือองค์กรในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงธรรมเนียมปฏิบัติแต่ดั้งเดิมหรือผลที่จะเกิดในอนาคตแต่เพียงเล็กน้อย

เน้นการวางแผนแนวโน้มที่จะเกิดอนาคต

การวางแผนและการประเมินผลกระทำขึ้นจากการศึกษาแนวโน้มและผลประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตจากกิจกรรมเฉพาะอย่างหนึ่งอย่างใด การเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาจากผลที่จะเกิดในอนาคตมากกว่าการคำนึงถึงสิ่งที่เคยยึดปฏิบัติในอดีต รวมทั้งจะไม่ทำการตอบสนองความต้องการปัจจุบันหากไม่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายอนาคต

1.3 การมองเป็นนามธรรมรูปธรรม

วัดจากรูปแบบทางสังคมแบบนามธรรมกว้างๆ

การวางแผนและประเมินผลจะใช้ค่านิยมและจริยธรรมทางสังคมแบบเป็นนามธรรมกว้างๆ เป็นเกณฑ์ในการประเมินการกระทำของบุคคล ทั้งในชีวิตประจำวันและหน้าที่การงาน การเปลี่ยนแปลงจะทำได้ต่อเมื่อสอดคล้องกับค่านิยมทางสังคมและจริยธรรม

ผสมผสานทั้งค่านิยมในสังคมและผลการกระทำที่วัดเกณฑ์ได้

การวางแผนและการประเมินผลจะกระทำภายใต้ค่านิยมและจริยธรรมทางสังคมอย่างหนึ่งอย่างใดอย่างแน่ชัด แต่ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีเหตุผลพอ โดยใช้เกณฑ์ที่สามารถวัดได้

วัดได้จากรูปธรรมของงานที่ออกมาเห็นผลเท่านั้น

การวางแผนและการประเมินผลจะใช้เกณฑ์ที่สามารถวัดได้ และเป็นรูปแบบอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะทั้งการวัดประสิทธิภาพของผลงาน ของบุคคลหรือองค์กร และการเปลี่ยนแปลงจะกระทำเฉพาะในกรณีที่สามารถเห็นผลที่จะได้รับบางอย่างเป็นรูปธรรมและวัดผลได้

1.4 การมองว่าสิ่งทั้งหลายมีจำกัดและไม่จำกัด

วางแผนโดยมองว่าทรัพยากรและบุคคลมีจำกัด

การวางแผนกระทำขึ้นด้วยความเชื่อที่ว่าทรัพยากรที่จำเป็นรวมทั้งผลประโยชน์ต่างๆที่จะได้รับจากบุคคลหรือองค์กรล้วนมีจำกัด อาทิ มีเพียงจำนวนหนึ่งๆ และไม่สามารถจะหาเพิ่มได้ ยกเว้นแต่จะได้รับสิ่งนั้นๆจากแหล่งอื่นๆในปริมาณเท่ากัน

วางแผนจากทรัพยากรมีอยู่และแบ่งสรรไว้

การวางแผนกระทำขึ้นด้วยความเชื่อที่ว่าทรัพยากรที่จำเป็นและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากบุคคลและองค์กรจำนวนหนึ่งถูกแบ่งสรรไว้ ซึ่งจะมีจำกัดหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

กับการรับรู้ของแต่ละกลุ่ม เช่น สำหรับกลุ่มคนที่มีเศรษฐกิจดีอาจมองจำนวนนี้ว่า ไม่จำกัด ในขณะที่กลุ่มคนที่มีเศรษฐกิจต่ำมองว่า มีจำกัด เป็นต้น

วางแผนโดยเชื่อว่าทรัพยากรมีไม่จำกัด

การวางแผนกระทำด้วยความเชื่อที่ว่าทรัพยากรที่จำเป็นและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากบุคคลและองค์กรมีไม่จำกัด กล่าวคือ มีในจำนวนที่ไม่รู้จำกัด และสิ่งเหล่านี้สามารถหามาได้ตราบเท่าที่มีความตั้งใจที่จะเสาะแสวงและนำสิ่งเหล่านี้มาใช้

2. การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น

เป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 2 ประการ คือ การจัดโครงสร้างและการควบคุม

2.1 การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล

เน้นความเป็นกลุ่มมีความเป็นปึกแผ่น

การจัดโครงสร้างและการควบคุมองค์กรเน้นความเป็นกลุ่มและความต้องการขององค์กรโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจเจกบุคคลน้อยมาก มีระดับการควบคุมสูงเพื่อให้องค์กรเกิดความเป็นปึกแผ่นแน่นหนา บางกลุ่มเน้นความจงรักภักดีต่อองค์กร และอายุการทำงาน

เน้นบทบาทของบุคคลและควบคุมตามคนหมู่มาก

การจัดโครงสร้างและการควบคุมองค์กรเน้นการผสมผสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรและปัจเจกบุคคล โดยคำนึงถึงบทบาทเฉพาะของแต่ละบุคคล โครงสร้างและการควบคุมจะเป็นเช่นไรขึ้นกับสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสมกับคนหมู่มากในองค์กร ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงความต้องการของบุคคลในบทบาทหนึ่งๆด้วย บุคคลจึงจะสามารถอยู่ในองค์กรตราบเท่าที่ยังมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร

เน้นพัฒนาการของปัจเจกบุคคล

การจัดโครงสร้างและการควบคุมองค์กรเน้นความก้าวหน้าและพัฒนาการของบุคคลภายใต้บริบทขององค์กร คำนึงถึงความพอใจในงานที่ทำสูง ซึ่งถ้าหากจำเป็น

อาจมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและลักษณะการควบคุมเพื่อสนองต่อความต้องการ ความสนใจ และความพอใจของบุคลากรก็ได้ เน้นอิสรภาพของบุคคล จะส่งเสริมให้บุคลากรซึ่งเห็นว่าตนไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตนเองมุ่งหวังไว้ภายในองค์กรให้ลาออก

2.2 การเป็นอิสระหรือการปฏิบัติตาม

การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

มีการรวมอำนาจ และมีความรับผิดชอบต่างๆ ภายใต้กฎเกณฑ์และโครงสร้าง ซึ่งบุคลากรจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

ความร่วมมือของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันไปของแต่ละฝ่าย

การรวมอำนาจและความชอบต่างๆ มีความแตกต่างกันไป ขึ้นกับลักษณะงานของแต่ละคน อาจมีการควบคุมด้านการเงินและบุคคลมากกว่าด้านอื่นๆ อาทิ การผลิตหรือการตลาด เน้นการทำงานกันเป็นทีม

การเป็นอิสระ ไม่มีกฎเกณฑ์การทำงานควบคุม

มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบโดยไม่มีโครงสร้างหรือกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดนัก รวมทั้งมีการควบคุมการทำงานของบุคลากร เน้นการกล้าตัดสินใจและพิจารณาผลงานของตนเอง ความไว้วางใจตนเองจึงเป็นสิ่งที่ได้รับการสนับสนุน

3. การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ

เป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ การรับสมัคร การกลั่นกรองและเลือกสรร และการให้รางวัลบุคลากร

3.1 เน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ

เน้นการเลือกบุคคลที่เข้ากันได้กับบุคคลอื่นในองค์กร

เน้นการเลือกบุคคลที่สามารถเข้ากันได้ดีกับบุคคลที่มีอยู่เดิมในองค์กรเป็นอย่างมาก การให้รางวัลทำในรูปของการยกย่องชมเชยและสนับสนุนเป็นส่วนตัว โดยส่งเสริมให้มีความจงรักภักดีต่อกัน และมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์เป็นพิเศษ

เน้นความกลมกลืนกับบุคคลอื่นและให้การสนับสนุนในการทำงานให้ดีขึ้น

เน้นการเลือกบุคคลซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางอาชีพ แต่ขณะเดียวกันต้องเข้ากับบุคลากรที่มีอยู่เดิมได้ด้วย การให้รางวัลทำในรูปของการให้ความอบอุ่น และสนับสนุนรวมทั้งมอบความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไป

เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถสร้างความสำเร็จ

เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถหรือชำนาญเป็นอย่างสูงในสาขาหนึ่งสาขาใด ตามที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะรางวัลที่ให้คือ เน้นการทำลายและความซบว้อนให้แก่งานที่ทำอยู่ มอบความรับผิดชอบที่สูงยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถกระตุ้นให้ทำงานแข่งขันกับมาตรฐานภายใน

3.2 เน้นภูมิหลังหรือความสำเร็จ

เน้นภูมิหลังทางครอบครัวและสังคมของบุคคล

การเลือกบุคคลพิจารณาจากภูมิหลังทางสังคมและครอบครัว การให้รางวัลคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ที่บุคคลได้รับถ่ายทอดจากตำแหน่ง ครอบครัว หรือฐานะด้านอื่นๆ

เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถแต่โน้มเอียงให้คนที่ชอบมากกว่า

การเลือกบุคคล พิจารณาจากความสามารถและความสำเร็จเฉพาะบุคคล แต่มีความโน้มเอียงที่จะเลือกบุคคลซึ่งเคยเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ในทางหนึ่งทางใดกับองค์กร หรือบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะตรงหรือทางอ้อม

เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถสร้างผลงานมีความสำเร็จ

เลือกบุคคลซึ่งมีความสามารถและความสำเร็จเฉพาะบุคคล และมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงในด้านที่องค์กรต้องการ ให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำดีที่สุด ภายใต้สภาพการแข่งขันกัน

4. การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

เป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ การเป็นผู้นำ การสื่อสาร และการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

4.1 สไตล์การเป็นผู้นำ

ยึดทฤษฎี x : เน้นการบังคับและลงโทษ

เชื่อว่าคนไม่ทำงาน ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ บังคับ และสั่ง รวมทั้งมีการลงโทษเพื่อกระตุ้นให้มีความพยายามมากพอที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยึดทฤษฎี z : เน้นการปกครองตามลักษณะของแต่ละบุคคล

เชื่อว่า แม้ว่าคนเราสามารถกระตุ้นให้ตัวเองทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ แต่เนื่องจากคนเรามีบุคลิกนิสัย และมีลักษณะงานที่เรียกร้องแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบการควบคุมและสั่งงานที่แตกต่างกัน

ยึดทฤษฎี y : เน้นปล่อยให้บุคคลดูแลควบคุมตนเอง

เชื่อว่าการควบคุมและการลงโทษโดยการใช้ปัจจัยภายนอกไม่ใช่วิถีทางเดียวที่จะกระตุ้นให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายได้ แต่ควรส่งเสริมให้คนรู้จักสั่งและควบคุมตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่ตนได้ผูกมัดตนเองเอาไว้ด้วย

4.2 รูปแบบการสื่อสาร

สื่อสารแบบทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมา

ข่าวสารและข้อมูลต่างๆมาตามลำดับชั้นอำนาจจากผู้บังคับบัญชา ลงยังผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะคำสั่งหรือการชี้แนะ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรับทราบหรือนำไปปฏิบัติ

สื่อสารแบบ 3 ทาง จากหัวหน้าลงมาและจากลูกน้องขึ้นไปโดยผ่านบุคคลที่สาม

มีการส่งข่าวสารและข้อมูลจากบุคคลากรระดับบนไปยังระดับล่าง หรือจากระดับล่างขึ้นไปยังระดับบน โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่แนะนำผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าโดยตรง แต่จะอาศัยกลุ่มบุคคลที่ 3 (third party intervention) ซึ่งอาจรู้จักเป็นการส่วนตัว หรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งหรือหน้าที่ที่เป็นที่ยอมรับของสังคม

สื่อสารแบบ 2 ทางจากผู้บังคับบัญชาลงมาและจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไป

มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแนะนำหรือเสนอทางเลือกต่างๆให้แก่ผู้ที่มีอำนาจเหนือตนได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจและวิถีทางที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

4.3 รูปแบบการวางตัวระหว่างบุคคล

แบบเป็นทางการ (ตามอำนาจ/ตำแหน่ง)

การวางตัวต้องให้เหมาะสมกับอำนาจและตำแหน่งอย่างเคร่งครัด และต้องสามารถแยกแยะระดับชั้นอำนาจต่างๆได้

แบบกึ่งทางการ

ต้องรู้จักแยกแยะและวางตัว แต่ขณะเดียวกันก็สามารถเป็นตัวของตัวเองภายใต้ขอบเขตที่เห็นสมควร

แบบเสมอภาคกัน

แม้ว่าจะต้องคำนึงถึงการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และอำนาจต่างๆ แต่บุคคลก็สามารถยืดหยุ่นหรือสามารถเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่เป็นทางการให้เป็นแบบไม่เป็นทางการ เพื่อสนองต่อภาวะการณ์รอบตัว

4.4 การแย่งงานออกจากสังคม

ไม่มีการแย่งงานออกจากสังคม

ไม่แยกหน้าที่การงานและกิจกรรมทางสังคมออกจากกันอย่างสิ้นเชิง คำนึงถึงความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะเชื่อว่าสัมพันธภาพสามารถเชื่อมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันได้

พยายามควบคุมการแสดงออก

ตระหนักดีว่าการไม่รู้จักแย่งงานออกจากความสัมพันธ์ทางสังคมสร้างปัญหาให้เกิดได้บ่อยครั้งจึงคอยเตือนตนเองภายในใจแต่จะไม่แสดงออกมาอย่างเด่นชัด

แย่งงานออกจากสังคม

แย่งงานและความสัมพันธ์ทางสังคมออกจากกันอย่างเคร่งครัด เน้นความเชื่อที่ว่าควรคำนึงถึงมิตรภาพ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมักมีผลต่อการทำงานและผลงาน

5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ

เป็นค่านิยมเชิงสัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 5 ประการ คือ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง การแก้ไขข้อขัดแย้ง และการฝึกอบรม

5.1 แบบเป็นนามธรรมหรือรูปธรรม (การแก้ปัญหา)

แก้ไขด้วยทฤษฎีมีวิธีแก้ปัญหอยู่แล้ว

ใช้ทฤษฎีและหลักการเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาจะจัดปัญหาต่างๆเป็นประเภทๆ ซึ่งแต่ละประเภทจะมีทางแก้ไขพร้อมอยู่แล้ว ความสามารถในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับความรู้จักแยกประเภทของปัญหา

แก้ไขแบบผสมจากประสบการณ์และทฤษฎี

แก้ไขปัญหาโดยใช้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ศึกษาทั้งจากประสบการณ์ที่ผ่านมาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ไม่ค่อยคำนึงถึงผลที่จะเกิดตามมาในอนาคตของการแก้ปัญหาแต่ละวิธี

วิเคราะห์ความเป็นไปของแต่ละปัญหา

แก้ไขปัญหาจากการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของทางเลือกแต่ละวิธี ความสามารถในการบริหารขึ้นกับทางเลือกต่างๆที่เสนอขึ้น และการวิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้น โดยพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

5.2 เน้นลักษณะที่เป็นอยู่หรือเน้นการกระทำ (การตัดสินใจ)

เน้นการตัดสินใจจากลักษณะที่เป็นอยู่ของบุคคล

สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการแสดงออก ซึ่งสิ่งที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ เกณฑ์การตัดสินใจจึงพิจารณาจากอัตราที่การตัดสินใจหนึ่งๆจะเปิดโอกาสให้แสดงบุคลิกภาพของตนเองมากที่สุด

เน้นการตัดสินใจจากพัฒนาการของแต่ละบุคคล

สนใจพัฒนาการเป็นหลัก ดังนั้นจะตัดสินใจอย่างไรขึ้นกับการตัดสินใจนั้นๆช่วยพัฒนาทักษะและภาพพจน์เกี่ยวกับตนเองได้มากเท่าใด

เน้นการตัดสินใจจากผลสำเร็จที่วัดค่าได้

ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นเป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจให้ความสำคัญกับผลซึ่งสามารถวัดได้หรือตีคุณค่าได้

5.3 แบบเผด็จการหรือแบบร่วมมือกัน (การเจรจาต่อรอง)

แบบเผด็จการที่ใช้นโยบายควบคุม

ใช้นโยบายการเจรจาต่อรองที่ทำให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อยในการช่วยตัดสินใจและไม่มีสิทธิที่จะตั้งข้อเรียกร้องในการบริหาร

ใช้วิธีโน้มน้าวใจให้ทำตาม

ใช้นโยบายการเจรจาต่อรองที่ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความต้องการแตกต่างกัน ซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงในการตัดสินใจ แต่ขณะเดียวกัน กลยุทธ์ของคนผู้บริหารคือพยายามโน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าสิ่งที่ผู้บริหารเสนอเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

ให้ทุกฝ่ายออกความเห็นให้พร้อมด้วยกัน

ใช้นโยบายการเจรจาต่อรองที่ว่าทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้นการตัดสินใจในเรื่องใหญ่ๆขององค์กรควรได้รับการปรึกษาและร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการเห็นพ้องด้วยกัน

5.4 การปฏิเสธหรือการเผชิญหน้า (การแก้ไขขัดแย้ง)

การปฏิเสธว่าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้

พยายามคิดว่าไม่มีความขัดแย้งระหว่างองค์กรและบุคลากรด้วยความเชื่อที่ว่าแม้จะมีความขัดแย้งจริง ความขัดแย้งนั้นก็ไม่สามารถขจัดหรือแก้ไขได้ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้

การหลีกเลี่ยงปัญหา

เชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างองค์กรและบุคลากรอาจเกิดขึ้นได้หรือมีอยู่จริง แต่ก็ได้พยายามที่จะตรวจสอบหรือวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไข เนื่องจากเกรงว่าเป็นการยากที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นให้เป็นที่พอใจแก่ทุกฝ่าย

การเผชิญหน้ากับปัญหา

พยายามระบุนหาความขัดแย้งระหว่างองค์กรและบุคลากร วิเคราะห์หาสาเหตุและกระตือรือร้นที่จะวางแผนหาทางแก้ไขได้ด้วยความพยายามและพร้อมใจกันของทุกบุคคลฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5.5 เน้นตำราหรือเน้นประสบการณ์

เน้นการเรียนรู้ตำราโดยบุคคลเป็นผู้ฟังแล้วจดจำ

เชื่อว่าบุคคลากรเรียนรู้ได้หากสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในลักษณะที่มีครูอธิบายข้อเท็จจริงและทฤษฎีต่างๆ ซึ่งนักเรียนควรรู้ นักเรียนเป็นผู้ฟังและพยายามจดจำสิ่งที่ได้เรียนไป แต่ไม่ได้เน้นการนำสิ่งที่ได้เรียนมาประยุกต์ใช้กับกรณีหรือสถานการณ์อื่นๆที่แตกต่างกันไป

เน้นการประยุกต์ความรู้จากผู้สอนเข้ากับเหตุการณ์เฉพาะ

การเรียนรู้เกิดขึ้นได้จากการที่ครูพยายามนำนักเรียนไปสู่สถานการณ์เฉพาะ เพื่อให้นักเรียนสามารถประสบสิ่งต่างๆเหล่านั้นได้ด้วยตนเอง

เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยไม่พึ่งผู้สอนงานเพียงอย่างเดียว

การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ แต่ขณะเดียวกันคนเราก็สามารถเรียนรู้นอกเหนือจากประสบการณ์ที่คนประสบด้วยการไตร่ตรองและด้วยการทดสอบดูว่าบทเรียนหรือหลักการใดสามารถนำไปใช้กับสถานการณ์ใดบ้าง ผู้เรียนจึงต้องรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจและความต้องการ โดยไม่พึ่งพิงการสอนจากครูแต่เพียงอย่างเดียว

4. แนวคิดเรื่องการปรับตัวในเชิงการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

แนวคิดเรื่องการปรับตัวในเชิงการสื่อสารต่างวัฒนธรรมประกอบด้วยแนวคิดต่างๆที่ได้ศึกษา ดังนี้

- แนวคิดเรื่องการปรับตัวในเชิงการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม Young Yun Kim(1994)
- แนวคิดเรื่องการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม John W. Berry et al (1997)
- แนวคิดเรื่องการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม Stella Ting-toomey(1999)

4.1 แนวคิดเรื่องการปรับตัวในเชิงการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ของ Young Yun Kim

แนวคิดของ Kim (1994) กล่าวว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปรับตัวของคนแปลกหน้าในสังคมของเจ้าบ้านนั้นมาจากปัจจัยที่สำคัญ คือ เรื่องของการสื่อสาร เพราะการสื่อสารนั้นเป็นช่องทางที่ผู้แปลกหน้าสามารถใช้เรียนรู้ถึงสัญลักษณ์ที่สำคัญต่างๆของสังคมเจ้าบ้าน โดย Kim ได้กล่าวถึงกิจกรรมการสื่อสารตามแนวคิดของ Ruben ว่าสามารถพิจารณาได้เป็น 2 แง่มุม คือ การสื่อสารของบุคคล (Personal Communication) และการสื่อสารในสังคม (Social Communication)

การสื่อสารบุคคล (Personal Communication) คือกระบวนการภายในจิตใจที่แต่ละบุคคลจะต้องจัดการให้ตัวเองมีพฤติกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติในสังคม คือ เมื่อผู้แปลกหน้าได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกันในวัฒนธรรมใหม่ ก็จะทำมาสร้างรูปแบบของการตอบสนองเพื่อที่จะเกิดความเข้าใจ และสามารถที่จะตอบสนองไปให้เจ้าบ้านเข้าใจความตั้งใจของตนได้

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในแง่ของการสื่อสารของบุคคลนั้นมีประเด็นที่ต้องศึกษาดังนี้

- โครงสร้างทางความคิด (Cognitive Structure) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่ากระบวนการรับรู้ (Perceptual Process) คือการจัดเรียงประสบการณ์ต่างๆของคนแปลกหน้าให้อยู่ในรูปแบบที่

จะทำให้คนแปลกหน้านั้นสามารถที่จะจัดการกับสิ่งเร้าในสังคมวัฒนธรรมใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ถึงรูปแบบและกฎเกณฑ์ของระบบการสื่อสารของเจ้าบ้าน ซึ่งความรู้นี้มีผลอย่างมากในการที่จะทำให้คนแปลกหน้าเข้าถึงช่องทางการสื่อสารในสังคมเจ้าบ้าน ในการสื่อสารระหว่างบุคคลกับเจ้าบ้านและสื่อมวลชนของเจ้าบ้าน

- ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Image) คือ ภาพลักษณ์ของตนเองที่มีในสายตาของเจ้าบ้านและในสายตาของกลุ่มคนแปลกหน้าด้วยกัน

- แรงจูงใจในการปรับตัว (Acculturation Motivation) คือแรงจูงใจที่จะทำให้คนแปลกหน้าได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ มีการเข้าร่วมในกิจกรรมของเจ้าบ้านและมีความโน้มเอียงไปในสภาพแวดล้อมใหม่

ในบริบทของการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมนั้น การสื่อสารของบุคคลสามารถอธิบายได้ในลักษณะของความสามารถในการสื่อสารในประเทศเจ้าบ้าน (Host Communication Competence) คือความสามารถภายในของคนแปลกหน้าแต่ละคนในการใส่รหัสและถอดรหัสข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในชีวิตจริง ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับเจ้าบ้าน ซึ่งความสามารถทางการสื่อสารนั้นแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ ความสามารถทางความคิด (Cognitive Competence) ความสามารถทางการแสดงความรู้สึก (Affective Competence) และความสามารถทางการปฏิบัติ (Operational Competence)

Kim (1995) ได้นำแนวคิดของ Ruben มาพัฒนาสร้างเป็นกรอบความคิดในการศึกษาถึงเรื่องของการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมไว้ โดยได้กล่าวว่า การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมนั้นจะมีมุมมองเป็น 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ และด้านโครงสร้างของการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมซึ่งเป็นการกล่าวถึงปัจจัยทางการสื่อสารที่มีผลต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม ซึ่งทั้ง 2 มุมมองนี้มีความเกี่ยวเนื่องกันอยู่ จึงสามารถสรุปออกมาเป็นแนวคิดได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความสามารถทางการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมเจ้าบ้าน (Host Communication Competence)

ความสามารถทางการสื่อสารในประเทศเจ้าบ้านมีส่วนสำคัญในการที่จะช่วยในการปรับตัวให้คนแปลกหน้าที่เข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่นั้นสามารถที่จะปรับตัวและมีความรู้ความเข้าใจและแสดงพฤติกรรมสื่อสารที่เหมาะสมออกมา ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1.ความสามารถทางการคิดภายใต้วัฒนธรรมเจ้าบ้าน (Host Cognitive Competence) คือ ความสามารถภายในของแต่ละบุคคล เช่น ความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมเจ้าบ้าน ภาษาของเจ้าบ้าน ประวัติศาสตร์ ความเชื่อ บรรทัดฐาน และกฎเกณฑ์ในการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งความสามารถทางความคิดนั้นจะเกี่ยวข้องกับระดับของความซับซ้อนภายในความคิดของแต่ละบุคคล (Cognitive Complexity)

2.ความสามารถทางการแสดงความรู้สึกภายใต้วัฒนธรรมเจ้าบ้าน (Host Affective Competence) คือ ความสามารถในการรับรู้และแสดงอารมณ์ที่เหมาะสมในวัฒนธรรมเจ้าบ้าน รวมถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงตนเองจากวัฒนธรรมเก่าที่ตนเองยึดถืออยู่ รวมไปถึงความสามารถในการเข้าใจ ซึมซาบกับวัฒนธรรมใหม่ การมีส่วนร่วมและมีอารมณ์สะท้อนออกมาได้เมื่อรู้สึกสนุกสนาน เสียใจ โกรธ ฯลฯ ในลักษณะของวัฒนธรรมของเจ้าบ้าน

3.ความสามารถในการปฏิบัติตนภายใต้วัฒนธรรมเจ้าบ้าน (Host Operational Competence) คือความสามารถที่จะเลือกแสดงพฤติกรรมทั้งวัจนะและอวัจนะออกมาได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับวัฒนธรรมเจ้าบ้าน ทักษะในการพูด ฟัง ปฏิบัติตามกฎหมายของการมีปฏิสัมพันธ์ ทักษะในการจัดการปฏิสัมพันธ์ในแบบของเจ้าบ้าน ซึ่งเป็นผลพวงมาจากความสามารถทางความคิดและความสามารถในการแสดงความรู้สึกนั่นเอง

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารภายในสังคมของเจ้าบ้าน (Host Social Communication)

การสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในสังคมของเจ้าบ้านมีประเด็นที่น่าสนใจอยู่ 2 ด้าน คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลกับเจ้าบ้าน และสื่อมวลชนของเจ้าบ้าน

1. การสื่อสารระหว่างบุคคลกับเจ้าบ้าน (Host Interpersonal Communication) จะมีส่วนช่วยให้คนแปลกหน้าสามารถเข้าใจถึงระบบความคิดของเจ้าบ้าน และสามารถใช้อารมณ์สื่อสารนี้เพื่อเป็นตัวเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของตนได้

2. สื่อมวลชนของเจ้าบ้าน (Host Mass Communication) จะช่วยให้คนแปลกหน้าเข้าไปอยู่ในปฏิสัมพันธ์เสมือนจริงในสังคม (Para-social Interaction) ซึ่งแม้ว่าสื่อมวลชนนั้นจะไม่สามารถที่จะทำให้คนแปลกหน้าตอบสนองได้ แต่สื่อมวลชนก็เป็นแหล่งสำคัญในการเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการปรับตัวกับคนแปลกหน้า ซึ่งเป็นช่วงที่คนแปลกหน้าไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์จากคนในวัฒนธรรมเจ้าบ้านมากนัก

องค์ประกอบที่ 3 การสื่อสารภายในสังคมของกลุ่มชาติพันธุ์ตนเอง (Ethnic Social Communication)

ประเด็นที่ใช้พิจารณา คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลของชนชาติพันธุ์ตนเอง และสื่อมวลชนของชาติพันธุ์ตนเอง กล่าวคือ ในช่วงแรกของการปรับตัว คนแปลกหน้าจะมีความสามารถในการสื่อสารกับคนในวัฒนธรรมเจ้าบ้านในระดับต่ำ คนแปลกหน้าที่เข้ามาอยู่ใหม่ก็ไม่สามารถที่จะใช้เกณฑ์ของตนเองในการประเมินพฤติกรรม หรือเข้าใจการสื่อสารต่างๆ ได้ ดังนั้นคนแปลกหน้าจึงจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาชนชาติพันธุ์ของตนเอง ในด้านของแหล่งข้อมูลข่าวสาร เป็นเสมือนเพื่อนที่ไวคอยปรับทุกข์ ระบายเรื่องราวต่างๆ

เมื่อผ่านช่วงแรกของการปรับตัวมาสักระยะ การสื่อสารภายในกลุ่มชาติพันธุ์ของตนเองนั้นก็กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอัตลักษณ์ของชาติพันธุ์ตนเองเอาไว้ ซึ่งไม่ว่าจะมีทางเลือกหรือสถานการณ์บังคับ โดยมากแล้วคนแปลกหน้าจะให้ความสนใจกับชนชาติพันธุ์เดียวกันมากกว่าและจะจำกัดขอบเขตการสื่อสารกับคนในวัฒนธรรมเจ้าบ้านให้ลดลง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 4 สิ่งแวดล้อม (Environment)

สิ่งแวดล้อมที่จะมีผลต่อการปรับตัวนั้นจะมีอยู่ด้วยกัน 3 ประการ คือ ลักษณะการเปิดรับของเจ้าบ้าน แรงกดดันให้ปฏิบัติตามของเจ้าบ้าน และความเข้มแข็งของกลุ่มชนชาติพันธุ์เดียวกัน ดังนี้

1.ลักษณะการเปิดรับของเจ้าบ้าน (Host Receptivity) คือระดับการเปิดใจรับคนแปลกหน้าของสังคม ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละที่ แม้ว่าจะเป็นชนชาติพันธุ์เดียวกันแต่อยู่คนละภูมิภาค ก็จะมีระดับการเปิดรับที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังต้องขึ้นอยู่กับบุคลิก วัฒนธรรมเดิม หรือชนชาติของคนแปลกหน้าอีกด้วย

2.ระดับความผ่อนปรนในการให้ปฏิบัติตามของเจ้าบ้าน (Host Conformity Pressure) คือ ระดับของความกดดันที่สังคมของเจ้าบ้านต้องการที่จะให้คนแปลกหน้ายอมรับ และปฏิบัติตามวัฒนธรรมของคนในวัฒนธรรมเจ้าบ้าน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเกิดจากความคาดหวังของคนในสังคมและวัฒนธรรมนั้น ที่มีต่อพฤติกรรมและวิถีคิดของคนแปลกหน้า

3.ความเข้มแข็งของกลุ่มชนชาติพันธุ์เดียวกัน (Strength of the Stranger's Ethnic Group) มีการพบว่าในช่วงแรกของการปรับตัว กลุ่มคนแปลกหน้าที่มีความเหนียวแน่นกันมาก จะช่วยให้ข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการปรับตัวของคนแปลกหน้านั้น แต่เมื่อในระยะยาว ถ้ากลุ่มคนแปลกหน้ายังมีความเข้มแข็งกันมากขึ้น ก็จะมีอิทธิพลเหนือแรงกดดันของวัฒนธรรมเจ้าบ้าน

องค์ประกอบที่ 5 สิ่งที่ดีในตัวคนแปลกหน้าก่อนเข้ามาในวัฒนธรรมใหม่ (Predisposition)

ในแง่มุมนี้ จะพิจารณาถึงปัจจัยภายในตัวของคนแปลกหน้าที่จะย้ายเข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งแต่ละคนก็จะมี ความแตกต่างกันไป โดยที่จะพิจารณาเป็น 3 แง่มุม ดังนี้

1.ระดับของการเตรียมตัว (Level of Preparedness) คือคนแปลกหน้ามีความพร้อมทางด้านอารมณ์ จิตใจ รวมถึงแรงจูงใจมากน้อยแค่ไหนที่จะเข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งก็คือ การเตรียมพร้อมในด้านต่างๆ ก่อนที่จะย้ายเข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ เช่น การเข้ารับการศึกษา การเรียนรู้ภาษาของเจ้าบ้าน หรือการที่ได้เคยติดต่อกับคนจากวัฒนธรรมเจ้าบ้าน

มาก่อน การเตรียมพร้อมนี้จะมากหรือน้อยก็จะได้รับอิทธิพลมาจากความคาดหวังที่มีต่อประเทศเจ้าบ้าน คือ ถ้ามีความคาดหวังในเชิงบวกก็จะทำให้มีการเตรียมพร้อมที่ดีก่อนที่จะย้ายเข้ามาสู่วัฒนธรรมใหม่

2.ระดับของความเป็นชนชาติพันธุ์ (Level of Ethnicity) คือ ดูว่าวัฒนธรรมดั้งเดิมของคนแปลกหน้านั้นมีความแตกต่างไปจากวัฒนธรรมของชาติเจ้าบ้านมากน้อยเพียงใด

3.บุคลิกภาพ (Personality) คือ ลักษณะนิสัยของคนแปลกหน้านั้นมีผลต่อการปรับตัวเป็นอย่างมาก ซึ่งบุคลิกภาพแบบกว้างที่น่าสนใจในการปรับตัวมี 2 ส่วน คือ การเปิดรับ (Openess) และความเข้มแข็ง (Strength) ซึ่งการเปิดรับนั้น คือบุคลิกที่มีมุมมองที่เปิดกว้าง ค้นหาและเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ๆ มีลักษณะที่เป็นคนเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ เห็นอกเห็นใจ สามารถทนต่อความไม่แน่นอนได้ดี ส่วนด้านความเข้มแข็งนั้น คนแปลกหน้าจะต้องไม่หวั่นไหวไปกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกับกับวัฒนธรรมของตน จะต้องเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจมาจากความท้าทายใหม่ๆ และยังคงเป็นคนที่ทำงานมีประสิทธิภาพ และมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองได้ แม้จะอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ก็ตาม

องค์ประกอบที่ 6 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Transformation)

เมื่อคนแปลกหน้าย้ายเข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ก็จะเกิดกระบวนการเรียนรู้ รับเอาวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการแสดงพฤติกรรมต่างๆออกไป ซึ่งขบวนการนี้เรียกว่า Acculturation ในขณะที่กระบวนการ Deculturaltion คือการไม่เรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ยังคงใช้วัฒนธรรมเดิมเป็นตัวอ้างอิงในการปฏิบัติตัวของตนเองอยู่ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้และไม่เรียนรู้จะเป็นการก่อให้เกิดการเปลี่ยนรูประหว่างวัฒนธรรมขึ้น ซึ่งมี 3 ประเด็น ที่ใช้พิจารณา คือ

1. การกระทำที่เหมาะสม (Functional Fitness) คือ เมื่อคนแปลกหน้ามีการทำกิจกรรมต่างๆในวัฒนธรรมใหม่ๆซ้ำกันอยู่แบบเดิมเป็นประจำ ก็จะทำให้เกิดความชำนาญและสามารถที่จะปรับตัวให้เกิดการกระทำที่เหมาะสมได้ ทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างการตอบสนองที่เกิดขึ้นจากภายในบุคคลและความคาดหวังที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมของวัฒนธรรมเจ้าบ้าน

2. สุขภาพจิต (Psychological Health) เมื่อคนแปลกหน้าสามารถปฏิบัติกรที่เหมาะสมได้แล้วนั้น ก็จะทำให้สุขภาพจิตดีขึ้นกว่าในช่วงแรกที่คนแปลกหน้าจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ

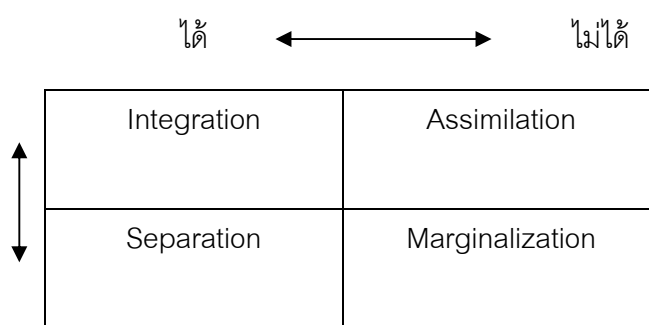
3. อัตลักษณ์ระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Identity) คือการที่คนแปลกหน้าก้าวสู่ความเป็นผู้สื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ซึ่งความเคร่งครัดในวัฒนธรรมเดิมจะลดลง มีลักษณะที่ไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมใด คือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมานั้นไม่ได้มาจากกฎเกณฑ์ของวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งโดยเฉพาะนั่นเอง

4.2 แนวคิดการปรับตัวสู่วัฒนธรรมใหม่ของ John W. Berry

ในแบบจำลองของ Berry และคณะ (1997: 296) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Acculturation Strategy) โดยได้ใช้ประเด็น (Issue) หลัก 2 ประเด็นมาเป็นแนวทางในการอธิบายการปรับตัวทางวัฒนธรรม

Issue 1 : เป็นการมองว่ามีค่านิยมที่จะคงรักษาอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมหรือลักษณะเฉพาะของตนไว้ได้หรือไม่

Issue 2 : เป็นการมองว่า
ได้มีการยอมรับที่จะปรับตัว
เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ที่
เข้ามามีบทบาทกับตนหรือไม่
ไม่ได้



นอกจากนี้ Berry และคณะ (1987 อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548) ยังมีแบบจำลอง ที่ใช้การแบ่งตามทิศทางของอัตลักษณ์ (Identity) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่เรียกว่า “A Cultural-Ethnic Identity Typological Model” ดังนี้

Cultural Identity

		Strong	Weak
<u>Ethnic Identity</u>	Strong	Assimilation Identity	Marginal Identity
	Weak	Bicultural Identity	Ethnic-Oriented identity

จากแบบจำลอง จะเห็นว่า สามารถแบ่งลักษณะทางการปรับตัวสู่วัฒนธรรมใหม่ได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. Ethnic-Oriented identity เป็นการยึดติดอยู่กับเอกลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ตนเองสูง และรับเอาวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลักมาน้อย หรือถึงขั้นปฏิเสธวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลัก

2. Bicultural Identity เป็นการรักษาสถิติเอกลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ตนเองไว้ และในขณะเดียวกันก็มีการปรับเอาวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลักมาด้วย

3. Assimilation Identity เป็นการไม่ยึดติดกับเอกลักษณ์ของชาติพันธุ์ตนเอง และมองว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลักมากกว่า ทำให้วัฒนธรรมตนเองถูกกลืนหายไป

4. Marginal Identity เป็นการไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของทั้งกลุ่มชาติพันธุ์เดิมของตนเอง และในระบบวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลัก ซึ่งเราเรียกคนที่มีลักษณะการปรับตัวแบบนี้ว่า คนชายขอบ หรือ Marginal man ตามแนวคิดของ Georg Simmel

ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการปรับตัวสู่วัฒนธรรมใหม่ ของ John W. Berry มาประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

4.3 แนวคิดการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Adaptation) ของ Stella Ting-Toomey

การปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Adaptation) ซึ่ง Ting-Toomey (1999) ได้กล่าวไว้ว่า สามารถพิจารณาได้ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยเหตุที่จะก่อให้เกิดการปรับตัว (Antecedent Factors) และปัจจัยที่เกิดจากการปรับตัว (Outcome Factors) ดังนี้

1. ปัจจัยเหตุที่จะก่อให้เกิดการปรับตัว (Antecedent Factors) คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของคนแปลกหน้า ซึ่งปัจจัยของสาเหตุนั้นจะพิจารณาออกมาได้เป็น 3 ระดับ คือ ปัจจัยระดับระบบ (System-level Factors) ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level Factors) และปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-level Factors) ดังนี้

1.1 ปัจจัยระดับระบบ (System-level Factors) คือปัจจัยของสิ่งแวดล้อมต่างๆในวัฒนธรรมเจ้าบ้าน ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของคนแปลกหน้า ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

- สภาพสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomic Conditions) ในประเทศที่มีสภาพสังคมเศรษฐกิจที่รุ่งเรือง บรรยากาศภายในประเทศจะส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวได้ง่ายกว่าประเทศที่มีสภาพเศรษฐกิจที่เสื่อมโทรมขาดเสถียรภาพ เพราะประเทศในรูปแบบหลัง ชาวต่างชาติจะมองว่าเข้าไปแย่งใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัดของประเทศนั้นๆ

- ลักษณะการต้องปฏิบัติตามในเชิงวัฒนธรรม (Cultural Assimilation) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติหรือลักษณะวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้านที่มีต่อคนที่มาอยู่ใหม่ ในสังคมที่มีลักษณะที่ต้องให้คนที่มาอยู่ใหม่ปรับตัว (Assimilationist Society) นั้น วัฒนธรรมของเจ้าบ้านจะมีความเข้มแข็งมาก ในขณะที่สังคมแบบพหุวัฒนธรรม (Culturally Plural Society) สังคมจะยอมรับถึงความแตกต่างกันของบุคคล และเปิดโอกาสให้มีการติดต่อกันระหว่างวัฒนธรรมอีกด้วย

- สถาบันท้องถิ่น (Local Institution) คือสถาบันที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับคนแปลกหน้า เช่น โรงเรียน สถานที่ทำงาน หรือสื่อมวลชน ซึ่งสถาบันเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของคนแปลกหน้าเป็นอย่างมาก

- ความหมายของคนแปลกหน้า (Host Cultural's Meaning Definition Concerning the Role of Strangers) คนแปลกหน้าในแต่ละวัฒนธรรมย่อมมีความหมายแตกต่างกันไป บางวัฒนธรรมก็จะมองว่าคนแปลกหน้าเป็นผู้บุกรุก ก็จะเกิดอคติ ไม่ยอมรับคนจากต่างวัฒนธรรม เป็นต้น

- ระยะห่างระหว่างวัฒนธรรม (Cultural Distance) คือ ระดับการปรับตัวทางจิตวิทยาของคนแปลกหน้าที่จะเชื่อมความแตกต่างทางวัฒนธรรมตนเอง และความแตกต่างทางวัฒนธรรมเจ้าบ้านให้เข้ากันได้ โดยอาศัยการใช้ความสามารถทางการสื่อสารเพื่อช่วยในการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม

1.2 ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level Factors) มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาทั้งสิ้น 4 ประเด็น ดังนี้

- แรงจูงใจ (Motivation Orientation) คือแรงจูงใจที่จะย้ายออกจากวัฒนธรรมของตนเองเพื่อที่จะย้ายเข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่

- ความคาดหวัง (Individual Expectation) คือความคาดหวังต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และผลของเหตุการณ์นั้น ซึ่งความคาดหวังที่จะช่วยให้เกิดการปรับตัวก็คือความคาดหวังที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริงและความคาดหวังในเชิงบวก หรือมองโลกในแง่ดี

- ความรู้ทางด้านวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) และความรู้ในเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interaction-base Knowledge) เช่นความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ การเมือง และเศรษฐกิจของประเทศเจ้าบ้าน เรียนรู้ภาษา วิธีการสื่อสารตามวิธีการบริหารงาน วิธีการแก้ปัญหาและวิธีการตัดสินใจแบบเจ้าบ้าน

- ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Attributes) คนที่มีลักษณะอดทนต่อความกำกวม (Tolerance for Ambiguity) ยอมรับสถานการณ์ต่างๆที่ยังไม่สามารถเข้าใจได้แจ่มแจ้งได้ มีความยืดหยุ่น มีแรงขับเคลื่อนและความมุ่งมั่นในใจ (Internal Locus of Control) จะเป็นลักษณะที่ช่วยส่งเสริมการปรับตัวได้

1.3 ปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-level Factors) มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาทั้งสิ้น 3 ประเด็น ดังนี้

- เครือข่ายที่ติดต่อด้วย (Contact Network) เครือข่ายทางสังคมที่คนแปลกหน้าติดต่อด้วยมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ คือ ช่วยเหลือทางด้านจิตใจและความรู้สึก (Affective Support) ช่วยเหลือด้านการงาน (Instrumental Support) และช่วยเหลือทางการให้ข้อมูล (Informational Support)

- การเปิดรับสื่อมวลชน (Mass Media Uses) สื่อที่เป็นวัฒนธรรมเดิมของตนนั้นจะเป็นสิ่งที่มีบทบาทในการลดความเครียดที่เกิดขึ้นมาจากการที่ต้องเข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ ส่วนสื่อของเจ้าของบ้านนั้นเป็นเสมือนสถานที่ที่ปลอดภัยสำหรับคนแปลกหน้าในการที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ โดยที่คนแปลกหน้าไม่ต้องไปเผชิญกับสถานที่จริงซึ่งมีความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดการขายน้

- ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล (Adaptive Interpersonal Skills) คือทักษะที่จะจัดการกับความเครียดภายในใจ ทักษะที่จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. ปัจจัยที่เกิดจากการปรับตัว (Outcome Factors)

ผลของการเปลี่ยนแปลงระหว่างวัฒนธรรมนั้นเป็นขั้นตอนที่ซ้อนทับกันอยู่กับขบวนการในการปรับตัว เพราะขบวนการในการปรับตัวเป็นขบวนการที่เป็นพลวัตร คนแปลกหน้าจะต้องพบกับความเครียด มีความสับสนในอัตลักษณ์ (Identity Confusion) และมีการสูญหายของอัตลักษณ์ (Identity Loss) เครือข่ายต่างๆที่คนแปลกหน้าติดต่อด้วยจะเข้ามามีบทบาทในการลดความเครียดที่คนแปลกหน้าจะต้องเผชิญ คนแปลกหน้าควรที่จะเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่ตนรู้สึกว่าจะสำเร็จ และสามารถที่จะรักษาความเป็นตัวตนของตัวเองไว้ได้ นอกจากนี้คนแปลกหน้ายังต้องเรียนรู้ที่จะขอความช่วยเหลือเมื่อเกิดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรมใหม่

นอกจากนี้คนแปลกหน้าบางคนอาจปรับตัวมาถึงขั้นมองโลกในมุมมองของวัฒนธรรมที่สาม (Third Culture Perspective) คือการมองถึงข้อดีและข้อเสียของวัฒนธรรมตนเองและวัฒนธรรมเจ้าบ้าน ตีความและประเมินพฤติกรรมต่างๆจากแนวคิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตนเองต่อไป

5. แนวคิดเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

ในด้านแนวคิดเรื่องปัญหาการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม (Gudykunst & Kim, 1997) กล่าวถึงปัญหาของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มาจากคนละวัฒนธรรม คือ คนที่มีวัฒนธรรมที่ต่างกัน ที่มีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้และการตีความสารที่ได้รับ การขาดประสบการณ์ร่วมกัน (Shares Experience) หรือมีกรอบอ้างอิง (Frame of Differences) ที่ต่างกัน จึงเป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจกัน นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่นๆอีกมากมายที่เป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารกับบุคคลจากต่างวัฒนธรรม โดยพอสรุปปัญหาหรืออุปสรรคการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่สำคัญออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ปัญหาด้านความรู้และความคิด (Cognitive Domain)
2. ปัญหาด้านทัศนคติและความรู้สึก (Affective Domain)
3. ปัญหาด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain)

1.ปัญหาด้านความรู้และความคิด (Cognitive Domain)

1.1 ปัญหาการไม่เข้าใจหรือไม่รู้ภาษาที่ใช้กัน รวมไปถึงการไม่รู้จักเลือกใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม เช่น คนฟิลิปปินส์พูดภาษาไทยไม่ได้เมื่อมาอยู่ประเทศไทย คนไทยพูดภาษาอังกฤษไม่ได้เมื่อไปทำงานที่ต่างประเทศ แรงงานระดับล่างไม่เข้าใจภาษาที่ผู้บริหารใช้ เป็นต้น ซึ่งภาษานี้หมายถึงทั้ง วจนภาษา คือ คำพูด ข้อความ และอวัจนภาษาต่างๆ หรือสิ่งที่สามารถสื่อความหมายซึ่งไม่ใช่คำพูด นอกจากนี้ภาษานี้ยังแบ่งเป็นหลายระดับ ตัวอย่างเช่น

ภาษากลาง/มาตรฐาน	VS.	ภาษาท้องถิ่น/ภาษาเฉพาะกลุ่ม
ภาษาทางการ	VS.	ภาษาชาวบ้าน
ภาษาพูด	VS.	ภาษาเขียน

ขณะที่นักท่องเที่ยวไม่จำเป็นต้องรู้ภาษาอย่างลึกซึ้ง แต่นักพัฒนาจะต้องรู้กฎระเบียบของการใช้ภาษาต่างๆในสังคม เพื่อสามารถอยู่ร่วมและสร้างการยอมรับกับชาวบ้านได้ ความยากลำบากอีกประการหนึ่ง คือ การเรียนรู้ภาษาของอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ปัญหาที่พบบ่อยก็คือ การไม่รู้ความหมายแฝงของคำ และสัญลักษณ์ต่างๆ ปัญหาการแปลจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่งได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หรือได้นัยตรงกับที่เจ้าของวัฒนธรรมต้องการสื่อความหมาย และปัญหาการเลือกใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม เช่น อาจใช้คำแสดงในการพูดคุยอย่างเป็นทางการ หรือใช้คำพูดอย่างเป็นพิธีการในบรรยากาศแบบเป็นกันเอง เป็นต้น

1.2 ปัญหาจากการขาดความรู้ในวัฒนธรรมนั้นๆ ซึ่งสามารถแบ่งแยกออกมาได้หลายระดับ เช่น

- การไม่รู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้นเพียงผิวเผิน
- การรู้วัฒนธรรมนั้นแบบกว้างๆ (General Culture) แต่รู้แบบครึ่งๆกลางๆ เช่น คนต่างชาติ มักรู้แต่ว่า การไหว้ เป็นกิริยาแสดงการทักทายและเคารพ แต่รู้ไม่ถึงความซับซ้อนของแรงแสดงกิริยานี้ ดังนั้น คนต่างชาติจึงมักไหว้คนไทยทุกคนในทุกๆโอกาสและสถานการณ์ เช่น ไหว้คนที่เด็กกว่า ไหว้คนชายของ ไหว้พนักงานห้างสรรพสินค้า เป็นต้น
- การรู้วัฒนธรรมหลัก (Culture Basis) แต่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Socio-Cultural Basis) ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละสังคมและท้องถิ่น รวมถึงวัฒนธรรมย่อย (Sub-culture) ภายในสังคม
- การรู้ข้อมูลที่ผิดพลาด หรือไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง เนื่องจากหนังสือหรือคู่มือต่างๆมักใช้ประสบการณ์เฉพาะของตนเองมาถ่ายทอดวัฒนธรรมและคนในวัฒนธรรมนั้นๆ ซึ่ง

อาจจะมีลักษณะที่กว้างเกินไปหรือแคบจนเกินไป รวมทั้งการใช้มุมมองจากคนภายนอกที่ไม่ใช่เจ้าของวัฒนธรรม

1.3 ความแตกต่างทางการรับรู้ และวิธีคิด

แต่ละวัฒนธรรมมีวิธีคิดและการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะมีการจัดหมวดหมู่และจัดประเภทของสิ่งต่างๆที่มีความเห็นแตกต่างกันไป บางวัฒนธรรมอาจจะมีการมองแบบเป็นองค์รวมหรือบางวัฒนธรรมก็มีการมองแบบแยกส่วน เช่น บางวัฒนธรรมมองแขนทั้งแขนเป็นส่วนเดียวกันทั้งหมด เป็นต้น

2. ปัญหาด้านทัศนคติและความรู้สึก (Affective Domain)

2.1 การรับรู้ที่ขาดประสิทธิภาพ อาทิ

- การรับรู้แบบแช่แข็ง (Freezing) หรือการที่ไม่ยอมเปลี่ยนวิธีคิดหรือวิธีในการมองบุคคลหรือเหตุการณ์นั้นๆ แม้ว่าเวลาหรือสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปแล้วก็ตาม เช่น ชาวตะวันตกที่คิดว่าคนไทยยังขี่ช้างขี่ม้าหรือพายเรือเป็นพาหนะในชีวิตประจำวัน คิดว่าพม่าเป็นศัตรูของไทย เป็นต้น

- การคิดหรือมองแบบเหมารวม (Stereotype) หรือสามัญทัศน์ โดยเฉพาะการคิดหรือมีมุมมองในเชิงลบ เช่น คนผิวดำเป็นพวกที่ไม่มีการศึกษา คนใต้ใจดำ เป็นต้น

- การรับรู้แบบขาวหรือดำ (Black and White) เป็นการมองว่าคนในสังคมหนึ่งไม่ดีทั้งหมดก็เลยทั้งหมด เป็นต้น

- การด่วนสรุป (Jumping to conclusion) เป็นการมีแนวโน้มในการตัดสินคนหรือการกระทำของคนตั้งแต่เริ่มแรกของการสื่อสาร เช่น การมองว่าบุคคลนี้มีความน่าเชื่อถือหรือน่าคบหาสมาคมหรือไม่ โดยดูจากบุคลิกลักษณะภายนอก หรือสรุปว่าบุคคลนี้ไม่มีความน่าเชื่อถือโดยสังเกตจากน้ำเสียงที่สั้นเครือเมื่อพูด เป็นต้น

2.2 ทักษะที่เป็นอุปสรรค อาทิ

- อคติ หรือความโน้มเอียง (Bias / Prejudice) ไม่ว่าจะเป็ยแนวโน้มในการโน้มเอียงเข้าหาคนที่มีลักษณะเหมือนกับเรา หรือมีความโน้มเอียงเข้าหากลุ่มเดียวกับเราและต่อต้านคนนอกกลุ่ม

- การเอาวัฒนธรรมของตนเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) มาใช้ในการประเมินบุคคลอื่น ซึ่งนำสู่การสร้างความรู้สึกที่เหนือกว่าบุคคลจากวัฒนธรรมอื่น

2.3 การขาดอารมณ์ ความรู้สึกที่เกื้อหนุน

การไม่มีการแสดงออกทางอารมณ์ในการยอมรับความแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ รวมทั้งการช่วยสนับสนุนให้คนที่มาจากต่างวัฒนธรรมลดความตระหนกทางวัฒนธรรมและสามารถปรับตัวในวัฒนธรรมใหม่ได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องอาศัยความรู้สึกและการแสดงออกต่างๆในทางบวกจากเจ้าของวัฒนธรรม รวมทั้งการแสดงอารมณ์และความรู้สึกอย่างเป็นทางการเป็นมิตรต่อกันและกัน เพื่อให้การสื่อสารต่างวัฒนธรรมนั้นสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การแสดงถึงความรัก ความใส่ใจ (Mindfulness) ความไหว้รู้สึก (Sensitivity) และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) เป็นต้น

3. ปัญหาด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain)

ลักษณะพฤติกรรมบางอย่างถือเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคล ตัวอย่าง เช่น

- การไม่ใส่ใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมและสิ่งต่างๆรอบตัว
- การหลบเลี่ยงที่จะพบปะกับคนแปลกหน้า หรือคนที่มีความแตกต่างไปจากตนเอง
- การไม่พยายามปรับตัวให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในวัฒนธรรมใหม่
- การยึดติดกับความเชื่อ และกรอบที่เคยประพฤติปฏิบัติ ขาดการยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตนเองตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- การไม่เคารพวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงการพยายามละเมิดกฎทางประเพณี วัฒนธรรมอื่น

- การประเมินค่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไปในทางลบ
- การขาดทักษะในการใช้ภาษาและการสื่อสาร เป็นต้น

โดยสรุป ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดต่างๆมาศึกษาวิจัย ดังนี้

- 1.แนวคิดเรื่องค่านิยมในการทำงานของ Renwick & Rhinesmith ศึกษาค่านิยมของบุคลากรชาวไทยและเปรียบเทียบกับค่านิยมของบุคลากรท้องถิ่น
- 2.แนวคิดเรื่องการปรับตัวในเชิงการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของ John W. Berry และคณะ
- 3.แนวคิดเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ทั้ง 3 มิติ ของ Gudykunst และ Kim ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารของบุคลากรชาวไทย

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธานีษฐ์ กองแก้ว (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารและการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยไทย ซึ่งศึกษาการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติ ศึกษาความสามารถทางการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมไทยของอาจารย์ต่างชาติ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางการสื่อสารและระดับการปรับตัวของ อาจารย์ต่างชาติและศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติ รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 104 ชุดและสัมภาษณ์เจาะลึกอาจารย์ต่างชาติเป็นจำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติ คือ ระยะเวลาที่อยู่ในประเทศไทย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระดับความสามารถทางการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมไทยของ อาจารย์ต่างชาติ คือ สัญชาติของอาจารย์ต่างชาติ และ ระยะเวลาที่อยู่ในประเทศไทย ความสามารถทางความคิดและความสามารถทางอารมณ์และความรู้สึกไม่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติในขณะที่ ความสามารถทางด้านพฤติกรรมและความสามารถในการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมไทยโดย รวมมีความสัมพันธ์กับระดับการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติ สัญชาติของเพื่อนสนิท พฤติกรรมการเปิดรับสื่อโทรทัศน์ พฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ต และปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม ไม่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติ ในขณะที่สื่อวิทยุมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติ

ปภัสสรา ภวภูตานนท์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของ ทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย โดยพบว่าปัจจัยเกี่ยวข้อง ที่ทำให้ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกันชัดเจนที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมประจำชาติ ดังที่พบว่า ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในการทำงานร่วมกันของบุคคลจาก ต่างวัฒนธรรมในประเทศไทยนั้น คือ ปัญหาความไม่เข้าใจกันในวัฒนธรรม ค่านิยมการทำงาน และปัญหาด้านการประเมินประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ต่างกัน

Kraimer, Wayne และ Jaworski (2001) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment ซึ่งได้กล่าวถึงปัญหา จากการปรับตัวของคนในองค์กรว่า หากไม่สามารถที่จะจัดการกับปัญหาการเผชิญกับ ความเครียดในการปรับตัวด้านวัฒนธรรมในการทำงานในต่างประเทศ ก็จะมีผลให้เกิดการไม่ใส่ใจในการทำงานหรือเกิดพฤติกรรมการออกห่าง เช่น การมีอาการซึมเศร้า การขาดงาน เป็นต้น ซึ่ง พฤติกรรมเช่นนี้อาจจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่ด้อยลง เนื่องจากการประสบกับ ความเครียดในการทำงานที่มีสาเหตุมาจากการขาดความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมให้ เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้นั้นก็จะสร้างความรู้สึกละเลื่อยหน่ายในการทำงาน (cognitive fatigue) ไม่ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นปัญหาในการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคน ในองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้จึงมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน (job performance)

สมสุดา ศรีวัฒนานนท์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก โดยพบว่า รูปแบบการสื่อสารนั้นจำแนกได้ตามทิศทางการสื่อสาร คือ แนวตั้ง แนวตั้ง แนวนอนและแนวไขว้ รูปแบบการสื่อสารตามช่องทางการสื่อสาร คือ การสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง รวมไปถึงตามประเภทของการใช้ คือ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รูปแบบตามสัญลักษณ์ที่ใช้ คือ การสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจน ภาษา ซึ่งวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ แบบวัจนภาษา ได้แก่ การสื่อสารแบบสนทนาต่อ หน้า การเขียนและการใช้การสนทนาต่อหน้ากับการเขียนร่วมกัน ส่วนปัญหาในการสื่อสารระหว่าง วัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวยุโรป คือ เรื่องของภาษา ค่านิยม พฤติกรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และความเชื่อ ส่วนปัจจัยการสื่อสารที่จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล คือ ทักษะการใช้ภาษาในการสื่อสาร รวมไปถึงการปรับทัศนคติและค่านิยม

เยาวนุช ซอหะซัน (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย โดยผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีใช้มุสลิมของธนาคารอิสลาม ต้องปรับตัวในระดับปานกลาง โดยพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีในระดับสูง สิ่งที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานมากที่สุดคือ วัฒนธรรมหลักขององค์กร โดยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับระดับการปรับตัวคือ ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติ ความรู้สึก ส่วนองค์ประกอบที่มีผลต่อลักษณะและทิศทางการปรับตัว คือ ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม เช่น การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน หรือการเปิดรับสื่อ ได้แก่ สิ่งพิมพ์ การเปิดรับสื่อบุคคล และการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้พบความแตกต่างของค่านิยมในการทำงานบางประการระหว่างพนักงานมุสลิมและมิใช่มุสลิม แต่มีการระบุถึงปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านศาสนาน้อย โดยปัญหาการสื่อสารเกิดจากสาเหตุอื่นๆ เช่น รูปแบบและแนวทางการทำงานขององค์กรที่เป็นประเภทต่างกัน เป็นต้น

วรากร เพ็ญศรีนุญ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารต่างวัฒนธรรมของนักศึกษาไทยโครงการเวิร์ค แอนด์ แทรเวล ยู.เอส.เอ โดยได้พบว่า การสื่อสารส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารระดับบุคคลระหว่าง นักศึกษาไทยด้วยกันเองในบริบทการใช้ชีวิตประจำวัน ในขณะที่บริบทการทำงานมีการสื่อสารกับชาวต่างชาติ มากน้อยตามลักษณะของงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคที่พบในการสื่อสารของนักศึกษาไทยในวัฒนธรรมใหม่มีไม่มากนัก ได้แก่ ภาษาที่ใช้ในบริบทการทำงาน ความคิดเห็นไม่ตรงกันกับเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ ความคาดหวังก่อน เข้าร่วมโครงการสูงกว่าสภาพความจริง และทัศนคติในทางลบต่อเพื่อนร่วมงานบางเชื้อชาติ เป็นต้น

เชมประพิณ ศิริเจียรนัย (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้แบบเหมารวมและทัศนคติระหว่างกลุ่มเชื้อชาติในการสื่อสารระหว่างผู้ค้าชาวไทยและลูกค้าชาวต่างชาติ โดยได้พบว่า ผู้ค้าชาวไทยมีการรับรู้แบบเหมารวมและทัศนคติระหว่างเชื้อชาติต่อลูกค้าชาวต่างชาติทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยมีภาพเชิงบวกกับชาติตะวันตกและญี่ปุ่น และมีภาพเชิงลบกับชาวเอเชีย ยกเว้นญี่ปุ่น โดยเห็นว่าชาวเอเชีย โดยเฉพาะอินเดียและจีนเป็นชาติที่สกปรก เอาเปรียบและไม่มีวัฒนธรรม ถือเป็น การเอาวัฒนธรรมตนเองมาเป็นศูนย์กลางของคนไทย ตัดสินคนจากวัฒนธรรมอื่นด้วยเกณฑ์การประเมินตามบรรทัดฐาน ค่านิยม วัฒนธรรมของกลุ่มตน ซึ่งสะท้อนออกมาด้านคำพูดที่มีการใช้สรรพนามแทนชาติที่ไม่ชอบว่า “มัน” แต่ใช้สรรพนามแทนชาติที่ชอบว่า “เขา” (หรือ คำ) อีกทั้งยังมีการตั้งสมญานามชาติต่างๆ ด้วยถ้อยคำไม่สุภาพ เช่น ไฉ่แขก ไฉ่มีด เป็นต้น

งานวิจัยของ Xiaoyun Wang และ Pierre Jordache Sangalang (2005) เรื่อง *Work Adjustment and Job Satisfaction of Filipino Immigrant Employees in Canada* ได้ศึกษาการปรับตัวในการทำงานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรต่างด้าวชาวฟิลิปปินส์ที่ไปทำงานในประเทศแคนาดา โดยผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการปรับตัวในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นชาวต่างด้าวด้วยกันมากกว่าเพื่อนร่วมงานชาวแคนาดาและผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ในการสื่อสารและความรู้สึกสะดวกใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่เป็นชาวต่างด้าวมากกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเลือกที่จะสื่อสารกับคนที่มีทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน แสดงให้เห็นถึงการที่บุคลากรเหล่านี้ไม่ได้เรียนรู้ที่จะปรับตัวในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับคนในชาติที่ตนเองไปทำงานอยู่

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรไทยในบริษัท สาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการศึกษาจากเอกสาร ซึ่งมีขอบเขตและวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์และการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน ทิศทางในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และปัญหาในการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติไทยที่เปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้าน

การวิจัยในครั้งนี้มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการศึกษาจากเอกสาร

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การสัมภาษณ์เชิงลึก

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่เป็นคนไทยที่ทำงานในบริษัทไทยที่เปิดบริษัทสาขาในประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ คือ ประเทศกัมพูชา ลาว พม่า และมาเลเซีย ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บริษัทเอกชนข้ามชาติของไทยที่มีบริษัทสาขที่ตั้งอยู่ในประเทศเพื่อนบ้าน โดยมีการจดทะเบียนขออนุญาตและได้รับการรับรองให้ประกอบธุรกิจ ซึ่งจะต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงพาณิชย์อย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยจากข้อมูลจาก กรม

ส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (2555) สามารถแจกแจงจำนวนของบริษัทในแต่ละประเทศได้ ดังนี้ คือ

1. ประเทศกัมพูชา มีบริษัทไทยเข้าไปลงทุนจำนวน 38 บริษัท ได้แก่
 1. สถานีวิทยุโทรทัศน์ช่อง 3
 2. บริษัทร่วมทุนระหว่างสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 กลุ่มกันตนา และกลุ่มบริษัทไทยนครพัฒนา
 3. กลุ่มชินคอร์ป
 4. กลุ่มสามารถเทเลคอม
 5. กลุ่ม TCCC
 6. กลุ่มบริษัทไทยนครพัฒนา
 7. บริษัท Regency (โรงแรม)
 8. บริษัท World Gas
 9. บริษัท Unique Gas
 10. บริษัทสุวรรณภูมิอินเวทเม้นต์
 11. โรงพยาบาลกรุงเทพ
 12. บริษัทปูนซีเมนต์ไทยและบริษัทในเครือ
 13. กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ (CP)
 14. บริษัทน้ำตาลขอนแก่น
 15. กลุ่มน้ำตาลมิตรผล
 16. บริษัทรับเหมาก่อสร้างนพวงศ์
 17. โรงงานประกอบรถยนต์ Honda
 18. กรุงเทพประกันชีวิต
 19. บริษัทบางกอกการ์เมนท์
 20. โรงงาน Modern Development
 21. บริษัท CPAC Monier
 22. บริษัท Dance Supply
 23. บริษัทการบินไทย
 24. บริษัทบางกอกแอร์เวย์
 25. บริษัท ปตท.

26. บริษัท ชูเปอร์ ก๊าซ
27. ธนาคารกรุงไทย
28. บริษัทเอเชีย อินชัวร์รัน
29. ธนาคารไทยพาณิชย์
30. บริษัท Dcash Cosmetics Trading
31. บริษัทอเมริกัน แอสตันดาร์ท (ประเทศไทย)
32. บริษัทประกิต เอสซีบี
33. บริษัท ไฟล์ ไทเกอร์ กรุ๊ป
34. บริษัท สหฟาร์ม
35. บริษัทอายุโนะโมโตะ
36. บริษัทอนันตยาลัย จิวเวลรี่แอนด์บูติค
37. บริษัทเบทาโกร
38. บริษัท Royal Rattanak Hospital

2. ประเทศลาว มีบริษัทไทยเข้าไปลงทุนจำนวน 20 บริษัท ได้แก่

1. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
2. ธนาคารกรุงเทพ
3. ธนาคารนครหลวงไทย
4. ธนาคารทหารไทย
5. ธนาคารกรุงไทย
6. บริษัทชินวัตรใหม่ไทย
7. บริษัทเอเชีย เทค
8. บริษัทชินวัตรการ์เมนต์
9. บริษัทชินวัตร เทเลคอม
10. บริษัทผาแดงอินดัสทรี
11. เครือไทยเจริญ คอร์ปอเรชั่น
12. เครือ อาโกร
13. บริษัทโชคชัยคอร์ปอเรชั่น
14. บริษัทไทยฮั้วยางพารา

15. บริษัทเหล่าบัณฑิตพัฒนาศึกกรรม
16. บริษัทเครือมิตรผล
17. เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP)
18. สาขาห้างโลตัส
19. บริษัทโรงงานผลิตท่อ พีวีซี เตอร์พลาสติก
20. บริษัทโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์

3. ประเทศพม่า มีบริษัทไทยเข้าไปลงทุนจำนวน 14 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท ปตท.
2. บริษัท ปตท.สผ.
3. บริษัทการบินไทย
4. บริษัทเอกรัฐ วิศวกรรม
5. กลุ่มโอสถสภา
6. กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์
7. บริษัทเนสเล่ ฟู้ดส์
8. บริษัทอิตาเลียนไทย
9. นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ
10. กลุ่มพันธมิตรเลิศ ไบโหยก
11. เครือดุสิตธานี
12. บริษัทเบลคแคนย่อน
13. ร้านอาหารสวีสวีดี
14. บริษัท Impex agro-Livestock

4. ประเทศมาเลเซีย มีบริษัทไทยเข้าไปลงทุนจำนวน 7 บริษัท ได้แก่

1. เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP)
2. บริษัท Triton Oil
3. บริษัท ปตท.สผ.
4. บริษัท ปตท.
5. บริษัทเบทาโกร จำกัด

6. บริษัทโหวงฮก โลจิสติกส์

7. ร้าน Mango Tree (เครือสุกี้โคคา)

โดยในจำนวนทั้ง 4 ประเทศนี้ มีปรากฏเพียงบริษัทเดียวที่พบว่ามีกาเปิดบริษัทสาขาในทั้ง 4 ประเทศ คือ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (CPF) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ จึงศึกษากลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นในองค์กรดังกล่าว

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

จากจำนวนประชากรทั้งหมด ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเลือก “บริษัทข้ามชาติของไทยที่เปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้าน” โดยเลือกเฉพาะบริษัทที่มีการลงทุนทั้งใน 4 ประเทศ คือ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (CPF) เนื่องจากเป็นบริษัทเดียวที่มีการเปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ งานวิจัยนี้จึงเลือก บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร เพื่อจะได้มีการเปรียบเทียบความแตกต่างของบริษัทสาขาในประเทศเพื่อนบ้านทั้งหมดได้อย่างครอบคลุมทั้ง 4 ประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การเลือก “บุคลากรชาวไทย” โดยเลือกบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานที่แตกต่างกันไป ตั้งแต่หัวหน้าแผนก ไปจนถึง ผู้บริหารระดับสูง รวมไปถึงบุคลากรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติของไทยที่ได้รับการอนุญาตให้สัมภาษณ์จากองค์กรที่เลือกมาแล้วจากขั้นตอนที่ 1

โดยมีจำนวนบุคลากรไทยจากทั้ง 4 ประเทศ **รวมทั้งหมด 40 คน**

ขั้นตอนที่ 3 การเลือก “บุคลากรท้องถิ่น” โดยเลือกบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานที่แตกต่างกันไป ตั้งแต่บุคลากรระดับปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่แผนก และ/หรือไปจนถึงผู้บริหาร (ถ้ามี) และ/หรือ รวมไปถึงบุคลากรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานกับบุคลากรชาวไทย ที่ได้รับการอนุญาตให้สัมภาษณ์จากองค์กรที่เลือกมาแล้วจากขั้นตอนที่ 1

โดยมีจำนวนบุคลากรท้องถิ่นจากทั้ง 4 ประเทศ **รวมทั้งหมด 20 คน**

โดยสรุป ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. บุคลากรไทยที่ทำงานในบริษัทสาขา	รวม	40 คน
2. บุคลากรท้องถิ่น	ประเทศละ 5 คน	รวม 20 คน
รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด		60 คน

การศึกษาเอกสาร

นอกเหนือจากการสัมภาษณ์บุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาจากข้อมูลที่ได้รับจากองค์กร สื่อสิ่งพิมพ์ คู่มือเผยแพร่ต่างๆ ที่จะช่วยให้เห็นแนวทางในการปรับตัวทางวัฒนธรรมในประเทศเพื่อนบ้านแต่ละประเทศ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยต้องศึกษาข้อมูลขององค์กรที่มีกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลได้ จากนั้นเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเก็บข้อมูลทั้งบุคลากรชาวไทยที่ทำงานในบริษัทสาขา และบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานร่วมกับบุคลากรไทยจำนวน 4 ประเทศ โดยแบ่งสัดส่วนบุคลากรไทยกับบุคลากรจากประเทศในกลุ่มอาเซียนเป็น 2:1

1. ผู้วิจัยได้ติดต่อทางกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เพื่อขอรายชื่อบริษัทข้ามชาติของไทยที่เปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ
2. ผู้วิจัยจำแนกรายชื่อบริษัทข้ามชาติของไทยที่เปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ เพื่อเลือกบริษัทที่มีการเปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้าน
3. ผู้วิจัยติดต่อบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยเริ่มจากสาขาใหญ่ สีสลม เพื่อสอบถามแผนกที่จะสามารถติดต่อเพื่อขอข้อมูล และขอเข้าสัมภาษณ์ต่อไป
4. ผู้วิจัยติดต่อ แผนกทรัพยากรบุคคลต่างประเทศ (Human Resource Overseas) ชั้น 15 อาคารฟอร์จูน ทาวเวอร์ เพื่อขอข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท สถานภาพในปัจจุบันของการเปิดสาขาของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ในประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ ผู้วิจัยได้

ติดต่อกับ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประสานงานกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ต่างประเทศ เพื่อแจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารเพื่อให้ทราบเรื่องการขออนุญาตเข้าถึงข้อมูล เบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การขอเข้าพบเพื่อยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์ ต่อไป

5. ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์เก็บข้อมูล ซึ่งออกโดยภาควิชาชาวาทวิทยาและ สื่อสารการแสดง เข้าติดต่อกับผู้บริหารของบริษัท เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความร่วมมือในการทำวิจัย ทั้งการขออนุญาตสัมภาษณ์บุคลากรในประเทศไทยและบุคลากร ในประเทศเพื่อนบ้าน
6. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรไทยที่ปฏิบัติการในบริษัท ณ สาขาใน ประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ ประเทศกัมพูชา พม่า ลาว และมาเลเซีย รวมจำนวน 40 คน รวมไปถึงบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานร่วมกับบุคลากรชาวไทย รวมจำนวน 20 คน
7. ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสารขององค์กร สื่อสิ่งพิมพ์ และคู่มือต่างๆเกี่ยวกับการ ปรับตัวทางวัฒนธรรม เพื่อนำมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ร่วมกับผลการสัมภาษณ์ บุคลากร

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้มีการใช้เครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์โดยอิงโครงสร้าง (Semi-structured) โดยการนำเอากรอบ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อที่จะสามารถ ตอบคำถามนำวิจัยที่ได้ตั้งเอาไว้ทั้ง 5 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยเตรียมคำถามเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่เนื้อหาของคำถามสามารถปรับได้ตาม บทบาทและหน้าที่ของผู้ถูกสัมภาษณ์และลักษณะการบริหารและการ สื่อสารในองค์กร เป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับกลุ่มบุคลากรทั้ง 2 ฝ่าย โดยแบบสัมภาษณ์มี 2 ชุด คือ แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 สำหรับ บุคลากรชาวไทยที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาของบริษัทในประเทศเพื่อนบ้าน

และแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 สำหรับบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานร่วมกับ
บุคลากรชาวไทยที่ไปปฏิบัติหน้าที่ในประเทศนั้นๆ

แนวคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

- 1) ข้อมูลส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่น ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน
- 2) รูปแบบ ลักษณะในการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร
- 3) ลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
- 4) ค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร
- 5) รูปแบบและทิศทางในการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร
- 6) ปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรม
- 7) ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอื่นๆ

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประมวลผลข้อมูลโดยใช้กรอบของแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์สรุปด้วยการลดทอนข้อมูล (Data Reduction) โดยการลดปริมาณและขนาดของข้อมูลซึ่งมีจำนวนมากให้มีขนาดเล็กจนได้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนแห่งความคิดเพียงไม่กี่ชิ้น เพื่อสื่อองค์ความรู้เป็นข้อสรุปทั่วไป (Generalization) และนำเสนอข้อมูลในแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analysis Description) จำแนกตามประเด็นตามวัตถุประสงค์ดังนี้ ลักษณะและรูปแบบความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น ความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงาน ทิศทางการปรับตัวของบุคลากรชาวไทย ปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวของบุคลากรชาวไทยที่ทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน หลังจากนั้นจึงหาข้อสรุปโดยใช้การนำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรไทยในบริษัทสาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสาร ค่านิยมในการทำงาน ปัญหาและวิธีการในการปรับตัวของบุคลากรชาวไทยที่ประจำการอยู่ในบริษัทสาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน

เพื่อให้สามารถตอบปัญหานำวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรชาวไทยแล้วบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละประเทศ และศึกษาเอกสารเพิ่มเติม โดยได้ศึกษาในองค์กรไทย คือ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด มหาชน ที่ดำเนินธุรกิจด้านอาหารสำเร็จรูป เลี้ยงสัตว์ อาหารสัตว์ ในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน และอีกหลายประเทศทั่วโลก โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากบุคลากรของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด มหาชน ในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านของไทย ได้แก่ ประเทศกัมพูชา ลาว พม่า และมาเลเซีย โดยมีจำนวนทั้งหมด 60 คน สามารถจำแนกได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นที่สัมภาษณ์

ประเทศ	บุคลากรไทย (คน)	บุคลากรท้องถิ่น (คน)
กัมพูชา	15	5
ลาว	5	5
พม่า	12	5
มาเลเซีย	8	5

สัญชาติของบุคลากรในแต่ละประเทศ

ประเทศกัมพูชา

บุคลากรไทย	จำนวน	15	คน
บุคลากรท้องถิ่น	จำนวน	5	คน
รวม	จำนวน	20	คน

ประเทศลาว

บุคลากรไทย	จำนวน	5	คน
บุคลากรท้องถิ่น	จำนวน	5	คน
รวม	จำนวน	10	คน

ประเทศพม่า

บุคลากรไทย	จำนวน	12	คน
บุคลากรท้องถิ่น	จำนวน	5	คน
รวม	จำนวน	17	คน

ประเทศมาเลเซีย

บุคลากรไทย	จำนวน	8	คน
บุคลากรท้องถิ่น	จำนวน	5	คน
รวม	จำนวน	13	คน

รวมบุคลากรทั้งหมด	จำนวน	60	คน
-------------------	-------	----	----

เพศของบุคลากรที่สัมภาษณ์

ตารางที่ 4 แสดงเพศของบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น

สัญชาติ	ชาย (คน)	หญิง (คน)
บุคลากรไทย	49	1
บุคลากรท้องถิ่น	12	8

ตำแหน่งงาน / งานที่รับผิดชอบ

ตำแหน่งงานของบุคลากรไทย ตั้งแต่ระดับ รองประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่าย

ตำแหน่งของบุคลากรท้องถิ่น ตั้งแต่ระดับ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่าย และพนักงานทั่วไป

ตารางที่ 5 แสดงระดับตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรที่สัมภาษณ์

บุคลากรไทย	บุคลากรท้องถิ่น
กรรมการผู้จัดการ	-
รองกรรมการผู้จัดการ	รองกรรมการผู้จัดการ
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการทั่วไป
ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการฝ่าย
	พนักงานปฏิบัติการ

สามารถแจกแจงจำนวนของตำแหน่งบุคลากรที่สัมภาษณ์ได้ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงตำแหน่งการทำงานของบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละประเทศ

ประเทศ	บุคลากร	ตำแหน่งงาน					
		กรรมการ ผู้จัดการ	รองกรรมการ ผจก.- ผู้ช่วย กรรมการ ผู้จัดการ	ผู้จั ด ก า ร ทั่วไป- รอง ผจก.ทั่วไป	ผู้จั ด ก า ร ฝ่าย- รอง ผู้จั ด ก า ร ฝ่าย	พนักงาน	รวม
กัมพูชา	ไทย	-	3	10	2	-	15
	ท้องถิ่น	-		2	2	1	5
ลาว	ไทย	-	1	-	4		5
	ท้องถิ่น	-	-	-	3	2	5
พม่า	ไทย	1	3	1	7	-	12
	ท้องถิ่น	-	-	1	1	3	5
มาเลเซีย	ไทย	1	3	4	-	-	8
	ท้องถิ่น	-	4	1	-	-	5

ตัวอย่างงานที่บุคลากรในตำแหน่งต่างๆ รับผิดชอบงานในแต่ละด้าน เช่น

- 1.กิจการผลิตไก่พันธุ์
- 2.สำนักบัญชีและการเงิน
- 3.ธุรกิจอาหารแปรรูปและขายผลิตภัณฑ์
- 4.กิจการผลิตสุกร
- 5.กิจการขายอาหารสัตว์

- 6.กิจการชำแหละไก่และค้ำไก่
- 7.กิจการขายเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์
- 8.กิจการผลิตอาหารสัตว์
- 9.กิจการขายสุกร
- 10.สำนักวิชาการอาหารสัตว์และควบคุมคุณภาพ
- 11.สำนักจัดซื้อวัตถุดิบอาหารสัตว์
- 12.ฝ่ายเทคนิคสุขภาพสัตว์
- 13.สำนักทรัพยากรบุคคลและธุรการ
- 14.กิจการขายอาหารสำเร็จรูป

ระยะเวลาที่บุคลากรไทยประจำการอยู่ในประเทศเพื่อนบ้าน

ต่ำกว่า 1 ปี	6	คน
1-5 ปี	23	คน
6-10 ปี	5	คน
11-15 ปี	4	คน
16-20 ปี	-	คน
มากกว่า 20 ปี	2	คน

ส่วนที่ 2 : ผลการวิจัย

ผลการศึกษาแจกแจงตามประเด็นปัญหานำวิจัย

รูปแบบการสื่อสาร การปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนไทย สามารถแยกได้ตามบริษัทสาขาในประเทศเพื่อนบ้านที่ผู้วิจัยได้เดินทางไปศึกษาในแต่ละประเทศ โดยในแต่ละประเทศจะมีลักษณะของการสื่อสารที่แตกต่างกันไป ทั้งภาษา รูปแบบการใช้ชีวิต การสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละประเทศ ตลอดจนปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวที่พบในแต่ละประเทศ ดังนี้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1. ลักษณะและรูปแบบความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน

1.1. ลักษณะในการสื่อสารร่วมระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นของทั้ง 4 ประเทศ

1.1.1 สภาพการณ์การสื่อสารทั่วไป ในสภาพการณ์ของการทำงานที่บุคลากรชาวไทยเดินทางเพื่อไปประจำการในสาขาประจำประเทศเพื่อนบ้านนั้น โดยภาพรวมบุคลากรไทยทั้งหมดปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานระดับหัวหน้างาน ตั้งแต่กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่าย ซึ่งประจำในสาขาบริษัทของประเทศต่างๆ กล่าวคือโดยรูปแบบของการทำงาน บุคลากรไทยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำของบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละประเทศ โดยมีลักษณะของการทำงานในออฟฟิศและโรงงาน ประจำในสาขาบริษัทของประเทศต่างๆ กล่าวคือโดยรูปแบบของการทำงาน บุคลากรไทยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำของบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละประเทศ

รูปแบบการสื่อสารส่วนใหญ่จึงเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารส่วนใหญ่กับบุคลากรท้องถิ่น ใช้การสื่อสารแบบซึ่งหน้า (face to face) เป็นหลัก เพราะลักษณะของการทำงานจะต้องเข้าออฟฟิศหรือเข้าโรงงานทุกวัน การทำงานในต่างประเทศจะทำงานตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันเสาร์ ตั้งแต่ 8 นาฬิกา ถึง 17 นาฬิกา (8 โมงเช้าถึง 5 โมงเย็น) ทำให้บุคลากรชาวไทยต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นทุกวัน เนื่องจากมีการคุยเรื่องงานอยู่เป็นประจำ มีการประชุมงานในโอกาสต่างๆ เช่น การคุยงานในแผนกลักษณะแบบ morning brief การประชุมประจำเดือน ที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรไทยและบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละแผนกได้พบปะกัน มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

นอกจากนั้น ในงานส่วนของฝ่ายผลิตต่างๆ เช่น โรงงานผลิตอาหารสำเร็จรูป โรงงานผลิตอาหารสัตว์ รวมไปถึงฟาร์มเลี้ยงสัตว์ต่างๆจะมีลักษณะการทำงานแบบ 24 ชั่วโมง จึงมีการเข้างานเลิกงานที่ไม่ได้กำหนดตายตัว ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นมีการอาศัยอยู่ในบริเวณที่ทำงานด้วยกัน ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ต่างๆร่วมกันมากขึ้น เช่น การพูดคุยหลังการทำงาน การเล่นกีฬาหลังเลิกงานร่วมกัน เป็นต้น

1.1.2 การสื่อสารทางโทรศัพท์ มักใช้ในการติดต่อกันระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นในแผนกเดียวกัน ในขณะที่บุคลากรชาวไทยกำลังเดินทางหรือปฏิบัติงานอยู่ภายนอกองค์กรเพื่อมอบหมายงานกับบุคลากรท้องถิ่น การติดต่อกับบุคลากรท้องถิ่นที่อยู่กันคนละที่ รวมไปถึงการใช้โทรศัพท์ในสำนักงานภายในองค์กรเพื่อสนทนาเรื่องงานหรือเรียกตามตัวบุคลากรท้องถิ่นเพื่อเข้ามาพบในหน่วยงาน

บางที่พี่ยังไม่เคยไป แต่ว่าคุยโทรศัพท์กัน คุยโทรศัพท์ คือถ้าเค้ายังไม่อะไรมากมาย เราก็ คือมันไกล บางที่เดินทางไม่สะดวก บางที่ที่ไกลก็โทรคุยกัน เช่น บางทีกิจกรรมมันน้อยด้วย แล้วก็ยังหาเวลาไปไม่ได้ แต่ว่าทุกๆ ที่พี่ก็จะพยายามไปเพื่อที่จะไปเยี่ยม และพูดคุยว่าเค้าต้องการอะไร บางที่เราไม่ไปเค้าต้องการเราก็ไม่รู้ เค้าติดต่ออะไรเราไม่ได้

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

1.1.3 การสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนั้นการสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ใช้สื่อสารกันภายในองค์กร โดยใช้ในการสื่อสารข้อความที่หลายๆ ส่งเอกสาร หรือการมอบหมายงานที่มีรายละเอียดค่อนข้างมาก เพื่อเลี่ยงปัญหาในการสื่อสารจากการส่งงานแบบซึ่งหน้า เพื่อให้สามารถแจกแจงงาน รายละเอียดต่างๆ ใอย่างครอบคลุมและไม่ตกประเด็น เนื่องจากการสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นในบางครั้งหากสื่อสารผ่านทางวาจาเพียงอย่างเดียวอาจเกิดความเข้าใจผิดหรือจดจำข้อความที่บุคลากรชาวไทยมอบหมายงานไม่ครบถ้วนได้ รวมทั้งการสื่อสารในกรณีที่อยู่ไกลกันเพื่อความต่อเนื่องในการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น การสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่มีความสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร

ก็บอกลูกน้องว่า ถ้ามีอะไรก็อีเมลมา เดี่ยวจะไปเยี่ยม บางที่เราก็รู้สึกที่เราไปแบบนี้มันรู้สึกมันเกร็ง ถ้าหัวหน้าเดินทางไปหา บางที่คนเค้าชอบอิสระ เราก็รู้เราเคยเป็นลูกน้อง

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

การสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นส่วนใหญ่จึงเป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับบนกับระดับกลาง เช่น ส่วนงานในออฟฟิศ โดยมีบุคลากรชาวไทยบางส่วนที่ทำงานในแผนกที่ดูแลในโรงงานหรือฝ่ายผลิต จึงจะมีโอกาสได้สื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นในระดับล่าง หรือกลุ่มแรงงานในองค์กรค่อนข้างน้อย

ก็แล้วแต่นะครับ คือผมจะดูแลค่อนข้างกว้าง อย่างที่นี้ ตามฟาร์มต่างๆ มันจะอยู่ค่อนข้างกระจัดกระจาย บางที่ผมก็ไม่ได้คุยกับพนักงาน ได้คุยแต่หัวหน้างาน เพราะหลักๆผมก็จะนั่งที่ออฟฟิศ โรงงาน

(สัมภาษณ์ 5 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

ที่นู่นผมต้องทำงานตามที่นายสั่งอย่างเดียว ที่โน่นจะแบ่งเป็น section ชัดเจน พอมาอยู่ที่นี้ผมเป็น head ของแต่ละสาขา ของงานที่ได้รับมอบหมาย มันหลายอย่าง

(สัมภาษณ์ 5 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

คนลาวเขาจะมองว่าเราเป็นผู้นำ แต่สำหรับตัวผมจะมองว่าเขาเป็นที่มงานของเรา ไม่ได้แบ่งว่าใครเป็นหัวหน้าลูกน้อง เขาจะให้เกียรติเรา ซึ่งอาจจะด้วยตำแหน่งหัวหน้าด้วย

(สัมภาษณ์ 2 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

ส่วนใหญ่จะต้องบริหารคนเป็นหลัก เพราะเราก็ต้องบริหารกันหลายส่วน อย่างจะดูปฏิภรียาอะไรก็ว่าไป เราก็จะมีคอนโทรลกันเป็นซีเนียร์เป็นจูเนียร์อะไรก็รับเป็นตามลำดับกันไป ลดหลั่นกันลงมา เลยไม่ได้สื่อสารด้วยกันทั้งหมด

(สัมภาษณ์ 4 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารไทยก็มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรท้องถิ่นได้มีการพูดคุยสื่อสารกับทางบุคลากรไทย รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง เป็นลักษณะการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) ผ่านการแสดงความคิดเห็นจากโอกาสต่างๆในการทำงานแต่พบว่ามีส่วนน้อย

นานๆจะมี อย่างเช่นพวกการขนส่งสินค้า การเสนอรถ จากเคยเหมารถเปล่า รถไปกลับ ใช้รถที่เคยเข้ามาส่งที่เวียงจันทน์ แทนที่จะตีรถเปล่ากลับ จะเอาของเรากลับ คนที่กระตือรือร้นก็มี แต่ภาพรวมไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น คนที่ตั้งใจทำงาน คิดอะไรใหม่ๆก็มี แต่มีเพียงน้อยนิด

(สัมภาษณ์ 3 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

มีบ้างที่เขาแสดงความคิดเห็น เวลาผมคุยกับลูกน้อง มีอะไรเสนอแนะบ้าง ต้องการอะไรเพิ่ม...จริงๆเขาอยู่หน้างานมากกว่าเรา เขาคุยกับฝ่ายบริหาร เขาดีลังงานกัน เขาควรจะรู้งานมากกว่าเรา บางทีรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ เขาชำนาญกว่า

(สัมภาษณ์ 4 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

ก็มีนะครับ คำเสนอสิ่งที่ใกล้ตัวมา ก็คือห้องน้ำมันไม่ค่อยดี คำก็เสนอให้ปรับปรุงห้องน้ำ อะไรแบบนี้ แต่เรื่องกระบวนการทำงาน คำจะไม่ค่อยเสนอ จะเป็นลักษณะของการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานมากกว่า...ผู้ใหญ่ก็โอเคครับ ในระบบโรงงานก็คือจะฟังความคิดเห็นจากล่างสู่บน ...เป็นองค์กรเล็กก็โอเค แต่ถ้าเป็นองค์กรใหญ่ สนิทกันมากมันก็ไม่ได้ แต่องค์กรเราไม่ใหญ่มาก การสื่อสารแค่ 2 ระดับ คือพนักงานขึ้นมาหาเราได้โดยตรง

(สัมภาษณ์ 5 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

พี่บอกให้คุย เพราะว่าถ้าเราไม่เปิดใจกับเค้า คำก็ไม่มาคุยหรอก คำก็จะเก็บ ไปคุยกันเอง เราก็ไม่รู้หรือความเคลื่อนไหวของเค้าเป็นยังไง ตรงนี้พี่ก็กลัวมาก เพราะว่าเวลาคนบางคน ถ้าเราไม่รู้สัญญาณอะไรจากพวกเค้าเลย เราก็ไม่รู้ว่าจะเตรียมตัวอย่างไรเหมือนกัน

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

เนื่องจากรูปแบบของการปฏิบัติงานของบุคลากรไทยซึ่งเป็นบุคลากรระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้างาน จึงค่อนข้างมีโอกาสได้ใกล้ชิดกับบุคลากรท้องถิ่นในระดับล่างน้อย

ในสายบังคับบัญชาผมจะมีพวกจีเอ็มดูแลตลอด เพราะนั่นโอกาสที่ผมจะไปข้างล่างเนี่ย ก็น้อย ผมอยู่หลายออฟฟิศ เพราะนั่น โอกาสที่ผมจะอยู่ออฟฟิศใดออฟฟิศหนึ่งเนี่ย อย่างที่เนี่ย ผมอยู่สองวัน แล้วผมก็จะเดินทางไป ออฟฟิศหลักเขาจะมีอยู่ประมาณ 4 5 ที่ ออฟฟิศหลักนะ ออฟฟิศรองผมก็ต้องไป เพราะฉะนั้น โอกาสที่ผมจะนั่งประจำเนี่ย ถ้าผมอยู่ห้องเนี่ย ผมก็จะมั่งงาน เรื่องการเงินอยู่ 2 วัน อยากจะเจอหน้า อยากจะทักทายเนี่ย อย่างดีลงานเล็กๆเนี่ย ก็จะมีเรื่องประชุมเป็นหลัก ส่วนที่เหลือผมก็จะให้ทีมงานเขาบริหารกัน ...บางที่ขึ้นมาก็เจอกลุ่มล่างๆ ก็ทักทาย แต่ว่าโอกาสที่จะดีลงานเล็กๆเหมือนกับอย่างเนี่ย มันก็จะมีระดับขึ้น

(สัมภาษณ์ 3 มาเลเซีย, มีนาคม 2556)

1.2 ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น มีการรับประทานอาหารร่วมกันตามโอกาส จัดกิจกรรมทางพุทธศาสนาเป็นงานประจำปี รวมไปถึงการไปงานพิธีของบุคลากรท้องถิ่นที่ได้เชิญบุคลากรไทยไปร่วมงานพิธีต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งานวันเกิดบุตร งานขึ้นบ้านใหม่ และงานศพ เป็นต้น

ก็อาจจะมีการกินข้าว นานๆที ถ้าเจ้านายใหญ่มา...เค้าก็นั่งกินด้วยกัน ผมก็เคยไปนั่งกินกับเค้านะ นานๆที เค้าก็คุยกัน เราก็ฟังๆ แต่ถ้าออกไปกินข้างนอก เจอคนลาว เราก็ชวนเค้ากิน เค้าก็จะเลี้ยง เพราะให้เค้าออกเอง ก็ลำบาก เพราะรายได้เค้าค่อนข้างน้อย เค้าก็เกรงใจเรา ว่าออกไปเราก็เลี้ยง แต่ถ้ามีงานที่บ้าน เค้าก็เชิญเราไป ตามเทศกาล

(สัมภาษณ์ 5 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

โดยทั่วไป ผมไม่ค่อยได้ไปกับเขาเท่าไร วัฒนธรรมของคนที่นี่ การกินเหล้า กินเบียร์กินกันเก่ง ผมกินไม่เก่งเลย กินซักหน่อยก็ไม่ไหว ขอตัวแล้ว พอไปข้างนอก เรื่องงานเราก็โอเค ผมไม่ค่อยชอบการกินเบียร์ ถ้าหลีกเลี่ยงได้ก็หลีกเลี่ยง ก็ไปกินซักชั่วโมงนึง ส่วนใหญ่นะ คนที่นี่เขากินเก่ง

(สัมภาษณ์ 4 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

ไปร่วมงานแต่งงาน งานบุญตามโอกาส ผมว่างานที่ประเทศกัมพูชา แตกต่างจากประเทศไทยตรงที่ ที่นี่จะจัดงานรวดเร็ว งานไม่ยืดเยื้อ ใช้เวลาเพียง 2 – 3 ชั่วโมง ไม่ต้องรออะไรมาก ผมว่าบ้านเราเรื่องการจรรยาอาจจะมีส่วน ที่นี่รถอาจจะติดบ้างแต่การจัดงานค่อนข้างจะไม่ยืดเยื้อ สำหรับผมไม่ติดอะไรก็พยายามจะไปด้วยทุกงาน

(สัมภาษณ์ 13 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

ก็มีการเลี้ยงดูกันทั่วไปตามปกตินะ เช่นหลังการประชุม การฉลองส่งท้ายปี ซึ่งตรงนี้จะทำให้เขาทำงานอย่างเต็มที่และมีความสุขกับการทำงาน

(สัมภาษณ์ 2 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2555)

ชุมชนมีการจัดงานปีใหม่ เราก็เชิญ ผู้ใหญ่บ้านบ้าง กรรมการบ้าง ตำรวจบ้าง ก็มีคนของเราเข้าไปคลุกคลีด้วย มีการใช้ชีวิตร่วมกัน...ในภาพของงานประเพณีต่าง ๆ เช่นงานพระธาตุหลวง เราก็มีการออกบูท ขายของราคาที่ถูก มีการพบปะและสร้างสัมพันธ์กับทางภาครัฐกับนโยบายธุรกิจของเรา

(สัมภาษณ์ 1 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2555)

เข้าร่วมประจำ มีงาน ที่นี้งานประเพณีค่อนข้างจะเยอะ ก็มีทั้งงานแต่งงาน ถือว่าที่นี่ก็ถือว่าเป็นงานเป็นหน้าเป็นตาเขาก็จัดค่อนข้างจะใหญ่ วันเกิดลูก ถ้าลูกเกิดขึ้นมาเนี่ยอายุครบปีหนึ่งหรือครบสี่ปีเนี่ย เขาค่อยจัดวันเกิดให้ แล้วก็งานประเพณีอื่นๆตามหมู่บ้าน ที่นี้เนาะถือว่างานประเพณีค่อนข้างจะเยอะ วันหยุดเยอะ งานสันตนาการข้างนอกเนี่ย ตามหมู่บ้านหรืออะไรต่างๆมีเยอะมาก คล้ายกับทางเหนือบ้านเรา...คือที่นี้เวลามีงานอย่างที่ว่างานบวชงานแต่ง งานกินเลี้ยงสังสรรค์อะไรต่างๆเนี่ย ที่นี้ผมว่าจำเป็นต้องไป เขาให้ความสำคัญ เขาอาจจะ

การแลกกันก็ได้นะ เช่น เหมือนนวนกันไปอะ วันนี้นางนี้ เขาไปเรามา เขาก็ถือว่าให้ความสำคัญ พอให้ความสำคัญตรงนั้นปุ๊บมันก็กระทบถึงเราเลย เรื่องการปฏิบัติงานวันนั้นก็อาจจะขอลีกก่อน อาจจะขอลาเพราะถ้าไม่ไปเพื่อนคงว่าหรือพี่น้องคงต่อว่า

(สัมภาษณ์ 12 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

ผมก็กินกับทีมงาน สตีฟของผม ที่นี่จะมีแม่ครัวให้ คนงานก็ทำงานอย่างเดียว เราก็กินอยู่ร่วมกับเขา นอกเวลางานเราก็พาเขาออกไปกินข้าวข้างนอกบ้าง หรือถ้ามีงานสัมมนาที่พาสตีฟ ทีมงานของเราออกมา ส่วนคนงานในฟาร์มจะมีจัดเลี้ยงให้ตามเทศกาล หรือว่าเดือนไหน ที่ 3 เดือนแล้วยังไม่มีงานเลี้ยง เราก็จัดให้เขา ซ้อมของมาปาร์ตี้กัน เพื่อให้เขาไม่รู้สึกถึงความแตกต่าง เราก็พยายามเซฟเรื่องการป้องกันโรค ด้วยการเอาเรื่องพวกนี้มาชดเชย

(สัมภาษณ์ 2 กัมพูชา, เมษายน 2556)

ในบางครั้งจะมีการชวนไปบ้าน งานเช่น งานไหว้ มีการทำแกงมาให้ที่บ้าน โดยวัฒนธรรมของคนกัมพูชานั้นจะมีการจัดงานใหญ่โต เป็นวัฒนธรรมของเค้า เป็นการอวดมั่งมี ถ้าเค้ามีก็จะอวด มีงานเลี้ยงตั้งแต่ลูกเกิด, ลูกอายุ 1 ขวบ, ลูกอายุ 10 ขวบ ใช้รถใหญ่โต จะเป็นสไตล์ของเค้า

(สัมภาษณ์ 8 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

นอกเวลางานเราก็คุยกันเป็นปกติอะครับ ก็เฮฮา กินข้าวด้วยกัน ไปเที่ยวกิจกรรม อย่างเนี่ยก็มีบ้าง...ที่นี้ก็จะมีกลุ่มเล็ก อย่างเช่นทีมบัญชีผมก็จะมีจัด ไปกินเลี้ยงปีใหม่ ก็ไปกินข้าว ร้องเพลงก็มี แล้วเวลาผมจัดเนี่ยคนมาเลก็ตั้งมากันด้วย คือไม่ได้จัดแยก ที่เราไปก็คือมุสลิมก็เข้าได้

(สัมภาษณ์ 3 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

บางครั้งก็มีเทศกาลไฉ อินเดีย เทศกาล เราก็ต้องไปร่วมลูกน้อง ทุกศาสนาไปหมด หรือว่ามาเลย์ แต่งงาน ก็ไป ไปหมด เพราะผมเป็นผู้จัดการโรงงาน ก็เป็นวัฒนธรรมอยู่แล้ว ลูกน้องเชิญมา การ์ด มีอะไรก็ต้องไป ต้องปรับตัว อย่างเป็นทางการอินเดียก็มี ผมเป็นคนไทยชาวอยู่คนเดียว แล้วคนจีนเนี่ย มีอยู่ครั้งไปงานวัด เค้ามี่แหกไปกับเค้า วัดแขก ก็มีผมคนไทยคนเดียว ถ้าयरูปชาวบ้านเค้ามี่มอง แต่ก็ไม่มีอะไรนะ เราไปศึกษา เราก็ไปกับลูกน้อง เค้ามี่พาไปดู ไปงาน แต่งแบบนี้ ไปหมด ทุกศาสนาไปหมด

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

ในส่วนของ การรับประทานอาหารร่วมกัน ในกรณีของประเทศมาเลเซีย บุคลากรท้องถิ่นที่เป็นมุสลิม จะต้องมีภาระมัดระวังในการร่วมรับประทานอาหาร เนื่องจากข้อห้ามทางศาสนา ที่ต้องรับประทานอาหารฮาลาล และไม่ดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์

ถ้าในเรื่องของการดูแลลูกน้อง แล้วเนี่ย เหมือนๆกัน เรื่องปลีกย่อยก็คือ อย่างเช่น สมมุติว่าเราจะจัดปาร์ตี้แน่นนอนมันจอยด้วยกันไม่ได้ เพราะถ้าจะไปจอย อ่า เองง่าย ๆ อย่างเราบอกจะไปร้องคาราโอเกะ หลังจากกินข้าว อย่างกินข้าวนี้ยังสามารถ แบบว่า ถ้าไปร้านอาหารทั่วๆไปเนี่ยมันอาจจะมีเนื้อหมู ที่ลูกน้องมุสลิมกินไม่ได้ เราอาจจะเลือกร้านที่มีฮาลาล แต่อย่างสมมุติ จะไปเที่ยวต่อคาราโอเกะก็ไปไม่ได้ละ อย่างเงี้ยมันเป็นเรื่องของปลีกย่อยละ

(สัมภาษณ์ 8 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

ตารางที่ 7 แสดงการสื่อสารในองค์กรระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น

ช่องทางการสื่อสาร	<p>การสื่อสารแบบซึ่งหน้า</p> <p>การสื่อสารผ่านโทรศัพท์</p> <p>การสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์</p>
โอกาสในการสื่อสาร	<p><u>ในเวลางาน</u></p> <p>การคุยงาน</p> <p>ติดต่อประสานงานทางไกล</p> <p>ติดต่องานเอกสาร จดหมายเวียน</p> <p><u>นอกเวลางาน</u></p> <p>การรับประทานอาหารร่วมกัน</p> <p>กิจกรรมขององค์กร</p> <p>งานเลี้ยงของบุคลากรท้องถิ่น</p> <p>งานบุญต่างๆ</p> <p>งานสำคัญทางศาสนา</p>

1.3 ภาษาในการสื่อสาร ภาษาในการสื่อสารของบุคลากรไทยในประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ ส่วนใหญ่จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นพื้นฐาน โดยบุคลากรชาวไทยทุกคนจะมีการรับรู้ถึงการเตรียมความพร้อมในด้านของการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษในบริบทของการสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการใช้เอกสารต่างๆ รวมไปถึงการประชุม ยกเว้นในประเทศลาว ที่จะใช้ภาษาอังกฤษเฉพาะในการติดต่อผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนั้นแล้วการใช้ภาษาท้องถิ่นในการสื่อสาร จะใช้เพื่อเป็นการสื่อสารในด้านการพูด เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรท้องถิ่น รวมไปถึงการสร้างความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกันและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้

โดยจำแนกตามประเทศแล้ว ภาษาในการสื่อสารของแต่ละประเทศจะมีรูปแบบของการใช้ภาษาสื่อสารในองค์กรดังนี้

1. ประเทศกัมพูชา ใช้ภาษาไทยและภาษากัมพูชาเป็นหลัก โดยส่วนใหญ่บุคลากรชาวไทยจะมาเรียนรู้ภาษากัมพูชาเมื่อเดินทางเข้ามาทำงานในประเทศกัมพูชาแล้ว โดยมีการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันกับบุคลากรชาวกัมพูชา ประกอบกับการเรียนภาษากัมพูชาเพิ่มเติมจากครูผู้สอนที่ทางองค์กรได้จัดเตรียมไว้ให้ เนื่องจากบุคลากรชาวไทยที่มาทำงานในประเทศกัมพูชามีความจำเป็นที่จะต้องให้การสื่อสารภาษากัมพูชากับบุคลากรท้องถิ่นทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน เนื่องจากต้องมีการลงนามในเอกสารที่เกี่ยวข้องกับราชการบางฉบับที่ต้องใช้ภาษากัมพูชา

กัมพูชาส่วนใหญ่ในราชการเขาจะใช้ภาษาของเขา ภาษาอังกฤษก็จะเป็นทางการจริงๆ เพราะฉะนั้นถ้ามาที่นี่ จำเป็นต้องเรียนรู้ภาษาของเขา ถ้าเป็นผู้บริหารที่ต้องติดงานกับพนักงานข้างล่าง ก็ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนภาษา เพราะการสื่อสารจะได้ช่วยให้งานเร็วมากขึ้น แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีบ้าง ในการติดกับงานราชการบ้าง เพื่อให้มีความรู้สึกได้ว่า เรามีความสัมพันธ์ใกล้ชิด

(สัมภาษณ์ 3 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

อันนี้ต้องเรียนรู้เลยครับ มาแรกๆก็มีน้องคนเขมร เป็นคนไทย ก็อาศัยเป็นครูพักลักจำ แล้วก็เรียนอยู่สัก 2 อาทิตย์ เพราะผมอยู่ไกล ดูสองที่ แต่ที่เรียนได้จริงๆ คือเรียนจากคนงาน ถามว่าอันนี้จะไยยังงี้ ก็ฝึกเขียน จด ซึ่งยากนะ ตอนแรกภาษาฟังก็ฟังไม่ได้ ภาษาจีนง่ายกว่า ความคิดผมนะ ความคิดแรก เราพูดไม่ชัด ที่นี้ ร.เรื่อ ล.ลิง ที่นี้ เราฟังไม่ออกเลย พูดยากมาก เรื่องการเตรียมตัว เราก็ซื้อมาอ่าน เป็นหนังสือคนไทยเขียนภาษา เป็นเรื่องของการใช้ชีวิตประจำวันของเขา แต่หลักๆก็ได้มาจากคนงาน

(สัมภาษณ์ 2 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

เรียนแบบ Learning by doing เลยครับ เรียนแบบครูพักลักจำด้วย เรียนหลายแบบครับ คือเรียนกับลูกน้องเรียนกับลูกค้า มีหนังสือก็นั่งอ่าน ถ้าคนรุ่นใหม่เขาก็พูดภาษาอังกฤษได้ แต่คนรุ่นเก่าเขาก็พูดภาษาของเขาอยู่ ซึ่งเขาก็อินบาลี สันสกฤต ซึ่งซ้ำกับภาษาไทยค่อนข้างเยอะ ก็ง่ายเลยครับ มาอยู่ที่นี้เรื่องภาษาดีกว่า วัฒนธรรมไทยใกล้เคียงมากกว่า ซึ่งบางที่เรานึกภาษาเขาไม่ออกเราก็พูดภาษาไทยไปเลย เขาก็เข้าใจบ้าน แต่เราก็ต้องเรียนภาษาเขาไปด้วย...ขอบเขตการรับผิดชอบคือทั่วประเทศ ผมดูทั้งผลิตและขาย คือออกต่างจังหวัดทั้งหมด ก็ต้องไปเจอคนกัมพูชา ทั้งเสียมเรียบ พระตะบอง กัมปงจาม เราไปหมดครับ ซึ่งต้องใช้ภาษากัมพูชา จริงๆมันก็เป็นไฟล์ทบังคับ เพราะว่าเรามาอยู่บ้านเขา ต้องพูดภาษาเขาให้เป็น มันถึงจะเห็นถึงความจริงใจ ถึงใจ เวลาเราคุยกับคนต่างชาติที่พูดภาษาเราไม่ได้ เราก็จะรู้สึกห่างๆ แต่ถ้าเขาพูดภาษาเราได้เลย เขาจะให้ความเป็นกันเองมากขึ้น

(สัมภาษณ์ 4 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ต้องเรียนว่าช่วงแรกที่มาถึงเนี่ย ผมมาอยู่ในส่วนของประจำฟาร์มก่อน ที่นี้ภาษาที่ใช้ก็ 90% จะต้องสื่อสารเป็นภาษากัมพูชา เพราะพนักงานส่วนใหญ่ ทั้งระดับหัวหน้า และพนักงานระดับล่างที่เลี้ยงไก่ เลี้ยงหมู เป็นคนกัมพูชา มีการติดขัดบ้างเพราะเราไม่มีพื้นฐานภาษานี้มาก่อน ใช้เวลาศึกษาเรียนรู้อยู่ 3 - 4 เดือน เนื่องจากทางบริษัทก็จะมีครูมาสอนให้ด้วย เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องภาษาไทยดี บริษัทจึงจ้างมาให้สอนภาษากัมพูชา

(สัมภาษณ์ 5 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ก่อนผมจะมา ก็เรียนภาษาอังกฤษมา พอมาแล้วก็เรียนภาษาอังกฤษ 1 เดือน และเรียนภาษากัมพูชา 3 เดือน โดยครูสอนที่พูดภาษาไทยได้ ช่วงแรกที่อยู่ฟาร์มคุยยากนิดหนึ่ง แต่อยู่กับลูกน้องทุกวันจึงได้แลกเปลี่ยนภาษากัน ก็ทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็วแม่นยำมากขึ้น แต่ดีตรงที่มีคนกัมพูชาเป็นผู้จัดการฟาร์มและพูดภาษาไทยได้ ตอนนี้อยู่ได้ 90% คุยแล้วลูกน้องเข้าใจได้ 90% แต่มีบางส่วนที่ไม่ใช่เนื้องานก็อาจจะ

ไม่เข้าใจบ้าง ถ้าคุยเรื่องงานต้องครอบคลุม 100% แต่ถ้าคุยข้างนอกเค้าไม่เคยฟังเราพูด สำเนียงเราไม่ได้ 100% เค้าจะไม่เข้าใจที่เราพูด ต้องตั้งใจฟังจริงๆ ต้องพูดซ้ำๆ ซัดๆ ถึงจะเข้าใจ แต่ถ้าลูกน้องเราคุยงานกันทุกวันเค้าก็จะเข้าใจว่าเราต้องการอะไร ปรับตัวเข้าหาเรา เราปรับตัวเข้าหาเค้า ฟังกันรู้เรื่อง

(สัมภาษณ์ 6 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ไม่มีพื้นฐานเลย มาเรียนที่นี่โดยอาศัยจากคนในพื้นที่ และจากครูที่มาสอนภาษากัมพูชาที่ใช้ในชีวิตประจำวันเบื้องต้นตอนเย็นวันละ 1 ชั่วโมงทุกวัน เป็นเวลาประมาณ 1 เดือน ใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะผมเองไม่มีพื้นฐานเลย แต่โชคดีที่ลูกน้องระดับรองลงมาพูดภาษาไทยได้ 2 คน นอกจากใช้ภาษากัมพูชาก็จะใช้ภาษาไทยกับคนที่พูดภาษาไทยได้

(สัมภาษณ์ 11 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

นอกจากนั้นยังมีการใช้ภาษาอังกฤษโดยเป็นภาษาที่ใช้ในการประชุมร่วมกัน เนื่องจากบุคลากรชาวกัมพูชาส่วนหนึ่งสามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ นอกจากนั้นยังมีการใช้ภาษาอังกฤษระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวกัมพูชาเป็นครั้งคราวในกรณีที่สามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ รวมไปถึงการใช้ภาษาอังกฤษในการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

คือลูกน้องผมโดยมาก 90% จบปริญญาตรี อีก 10% จบประมาณ ปวส. บ้านเรา จึงไม่มีปัญหาเรื่องภาษาอังกฤษมากนัก เพราะภาษาเค้าค่อนข้างดีกว่า ถ้าเทียบกันภาษาอังกฤษเค้าจะค่อนข้างดีกว่าคนจากระดับเดียวกันที่ทำงานที่เมืองไทย จะดีกว่าในเรื่องของการส่งข้อมูล การฟรีเซนต์ ลูกค้ำก็เหมือนกัน ลูกค้ำตอนแรกอาจจะเข้าใจผมช้านิดหนึ่ง อาศัยคุยกันทุกวันลูกค้ำก็จะเข้าใจเพราะผมพูดไม่ซัด และค่อนข้างจะพูดเร็ว ก็ปรับตัวโดยคุยช้าลง และพยายามคุยเป็นจังหวะจะโคนขึ้น จึงไม่มีปัญหาในการสื่อสาร

(สัมภาษณ์ 6 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ผมเองไม่มีพื้นฐานภาษากัมพูชาเลย แต่โชคดีที่ลูกน้องระดับรองลงมาพูดภาษาไทยได้ 2 คนนอกจากใช้ภาษากัมพูชาก็จะใช้ภาษาไทยกับคนที่พูดภาษาไทยได้ และมีส่วนของ *Technical Service* จะใช้เป็นภาษาอังกฤษ

(สัมภาษณ์ 11 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

มีการใช้ภาษาอังกฤษบ้าง โดยเฉพาะติดต่อกับซัพพลายเออร์ของต่างประเทศ ภาษาอังกฤษจะใช้ในหน่วยงานน้อย มีการใช้ภาษาอังกฤษในการส่งอีเมลล์ และคนกัมพูชาอายุประมาณ 35 -40 ปี จะสามารถพูดภาษาอังกฤษได้

(สัมภาษณ์ 13 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

นอกจากนั้นยังมีการใช้บุคลากรชาวกัมพูชาที่เข้าใจภาษาไทยทำหน้าที่เป็นล่ามให้กับบุคลากรท้องถิ่นที่ไม่สามารถสื่อสารภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษได้

เป็นสื่อสารโดยการมีล่ามทุกครั้งเวลาไปเจอเจ้านาย โดยล่ามจะเป็นคนกัมพูชาที่มีหน้าที่ในบริษัทอยู่แล้ว แต่เก่งภาษาไทยจึงมาช่วยงาน...ก่อนหน้านี้การสื่อสารกันที่ไม่รู้เรื่องถือเป็นอุปสรรคของการทำงานเหมือนกัน เวลาอยากจะทำหรือบอกหัวหน้างานทันทีแต่พวกล่ามไม่อยู่ก็ต้องอาศัยภาษากายเป็นส่วนมาก แต่ปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนพอจะพูดภาษากัมพูชาได้แล้ว

(สัมภาษณ์ 16 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

กรณีการมีปัญหาเรื่องการต่อรองกับบริษัทหรือการต่อรองเรื่องข้อขัดแย้ง หรือปัญหาเรื่องการอธิบายอะไรหลายๆที่เกี่ยวกับข้อกฎหมายก็ต้องอาศัยคนในพื้นที่แปลให้ฟัง คือพูดแล้วก็ให้แปล เพื่อรายละเอียดจะลึกลง

(สัมภาษณ์ 12 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

2. ประเทศลาว โดยส่วนใหญ่แล้วบุคลากรชาวไทยจะใช้ภาษาไทยในการสื่อสารกับบุคลากรลาว เนื่องจากความคล้ายคลึงกันของภาษา ทำให้สามารถทำความเข้าใจในการสื่อสารได้ค่อนข้างมาก นอกจากนี้บุคลากรชาวไทยบางท่านก็เรียนรู้ในการสื่อสารภาษาลาวบ้าง เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรลาวด้วย นอกจากนี้ยังมีการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารกันผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการทำงานหรือการติดต่อกันระหว่างออฟฟิศกับโรงงานหรือภายในออฟฟิศด้วยกันเอง เนื่องจากบุคลากรลาวมีความรู้พื้นฐานภาษาอังกฤษพอสมควร

เราสามารถสื่อสารภาษาไทยกับเขาได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ เขารู้เรื่อง ถ้าเขาสื่อสารกลับมาก็ไม่มีปัญหาในเรื่องของภาษา เวลาเราสื่อสารนอกจากวิธีต่อหน้าแล้ว มีการใช้รูปแบบของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยการพิมพ์เป็นภาษาไทยแต่พอเวลาตอบกลับจะเป็นภาษาไทยอิงเป็นภาษาลาว (ตัวอักษรไทยแต่ประโยคเป็นแบบภาษาลาว) เราอ่านก็จะเข้าใจบ้างไม่เข้าใจบ้าง

(สัมภาษณ์ 2 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

อุปสรรคในการสื่อสารด้านภาษากับบุคลากรลาว แม้ว่าจะสามารถสื่อสารกันด้วยภาษาไทย แต่ยังมีคำศัพท์บางคำที่อาจก่อให้เกิดความสับสนระหว่างภาษาไทยกับภาษาลาวบ้าง รวมไปถึงการตีความจากภาษาของบุคลากรชาวไทยที่แตกต่างจากความหมายเดิมของบุคลากรลาว

(สัมภาษณ์ 1 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2555)

บางครั้งภาษามันเหมือนแต่ความจริงมันก็ต่างนะ การตีความมันก็จะไม่ตรงกัน มุมมองของผมนะ หลาย ๆ คำบางคนคิดว่าเป็นคำนี้ แต่ความจริงไม่ใช่อย่างนั้น เช่นคำว่า เอน้ำใหม่ คนลาวบอก ได้แล้ว (หมายถึงเขาปฏิเสธเรา เขาได้แล้วไม่เอาแล้วนะ) ... มาทำธุรกิจที่นี่เราต้องคอยตอกย้ำตลอดเวลา นี่คือข้อจำกัดที่เขาจะมีเยอะว่าที่คุณเข้าใจ

เข้าใจว่าจะอะไร อธิบายมา เช่น พรุ่งนี้ให้มารับรถนะ รถได้แน่นอน คำว่า
แน่นอนที่นี้ผมตีให้ห้ำหีบห้ำหีบนะ นี่คือวัฒนธรรมของเขา

(สัมภาษณ์ 3 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

3. ประเทศพม่า โดยความเข้าใจของคนไทยทั่วไปจะมองว่าชาวพม่าสามารถสื่อสาร
ภาษาไทยได้ แต่นั่นเป็นชาวพม่าที่อยู่ตามชายแดน ซึ่งการสื่อสารกับบุคลากรชาวพม่าใน
เมืองใหญ่ๆอย่างเมืองย่างกุ้งนั้น ต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลักในการสื่อสารกับบุคลากร
ชาวพม่า โดยที่บุคลากรชาวไทยมีการเรียนรู้ภาษาพม่าเพิ่มเติม เพื่อความสะดวกในการ
สื่อสารกับบุคลากรชาวพม่าที่มีความรู้ภาษาอังกฤษน้อย โดยบุคลากรชาวพม่าในองค์กร
นั้นแทบจะพูดภาษาไทยไม่ได้เลย มีเพียงไม่กี่คนที่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้ซึ่งเป็นใน
ระดับที่สามารถสื่อสารได้พื้นฐานเท่านั้น จึงจำเป็นที่บุคลากรชาวไทยจะต้องเรียนรู้ภาษา
พม่าในการสื่อสารกับคนขับรถ แม่บ้านในองค์กร รวมไปถึงการสื่อสารกับชาวพม่า
โดยทั่วไป

สิ่งที่เราต้องปรับตัวหาคำคือเรียนภาษาพม่า เนี่ยก็เริ่มเรียนภาษา
พม่าละ คือสื่อสารกับคนระดับล่างละเราก็ต้องเบนเข้ามาเหมือนกันไม่ใช่
ว่า พวกนายทุกคนต้องพูดภาษาอังกฤษให้ได้เหมือนไอณะ ไม่งั้นเราสื่อสาร
กันไม่ได้นะ ไม่ใช่ เราก็ต้องปรับตัวเข้าหาคำเหมือนกัน ตอนนี่ผมก็เริ่ม
เรียนภาษาพม่าเพราะว่าเราก็ถือว่าเออมันได้สิ่งใหม่ๆทำไมละเราก็เรียน
ได้ ก็นี่แหละเรียน เราก็มีคอร์ส เดี่ยวคำก็จะเริ่มมีคอร์สสอนเราก็ใช้
คนขับรถของเราเนี่ยนะ หรือว่าลูกน้องของเราให้คำพูดเป็นภาษาอังกฤษ
มา แล้วเราก็บอกว่าแล้วภาษาพม่าละมันพูดว่ายังไง ประมาณเนี่ย เราก็
แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กัน ก็เหมือนกับเราแลกเปลี่ยนประสบการณ์

(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

4. ประเทศมาเลเซีย พื้นฐานการใช้ภาษาในการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากร
ชาวมาเลเซียนั้นใช้ภาษาอังกฤษเป็นพื้นฐาน เนื่องจากบุคลากรชาวมาเลเซียส่วนใหญ่
มีความรู้ในการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นส่วนใหญ่และใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการ
บุคลากรไทยจึงใช้การสื่อสารภาษาอังกฤษในองค์กรเป็นส่วนมาก ทั้งการสื่อสารแบบซึ่ง

หน้า การสื่อสารทางโทรศัพท์ รวมไปถึงการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบุคลากรท้องถิ่น ชาวมาเลเซียส่วนใหญ่ในองค์กรจะเป็นชาวมาเลเซียเชื้อสายจีน จึงมีบุคลากรชาวไทยบาง คนที่มีความรู้ด้านภาษาจีนสามารถสื่อสารภาษาจีนกับบุคลากรท้องถิ่นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ โดยส่วนใหญ่แล้วบุคลากรไทยก็ยังคงใช้การสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นหลัก นอกจากนั้น ใน ส่วนของบุคลากรชาวไทยที่ทำงานในภาคส่วนของโรงงาน มีการสื่อสารกับชาวมาเลเซีย เชื้อสายมาเลย์ มุสลิม มีการเรียนรู้การพูดภาษา Bahasa ร่วมด้วย เนื่องจากต้องมีการ สื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นระดับแรงงาน จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อใช้ในการสื่อสาร ทั้งยัง เป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันกับบุคลากรท้องถิ่นได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

นอกจากนั้น บุคลากรชาวไทยบางท่านต้องออกพบลูกค้าในพื้นที่ ในการสื่อสาร กับลูกค้าในประเทศมาเลเซีย ซึ่งส่วนใหญ่ลูกค้าที่ติดต่อทำการค้ากับองค์กรเป็นคน มาเลเซียเชื้อสายจีน จึงจำเป็นต้องมีการใช้ภาษาจีนกลางควบคู่ไปด้วย ในบางครั้ง บุคลากรชาวไทยจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรท้องถิ่นที่สามารถพูดภาษาจีนกลางได้มาทำ หน้าที่เป็นล่ามช่วยประสานงานระหว่างบุคลากรชาวไทยกับลูกค้า

มาเลเซียเนี่ยสบายมากเลย แถมยังจะได้ภาษาที่สามภาษาที่สี่ติดไป ด้วยเพราะที่นี่เค้าคุยกันหลายภาษามาก อย่างคนอินเดียก็จะพูดภาษาทมิฬ คนมาเลย์ก็พูดมลายู คนจีนนี่พูดหลายภาษามากทั้งฮกเกี้ยน แมนดาริน ทั้ง แคนโตนิส อยู่ที่เราจะเรียนภาษาอะไรครับ อย่างคนไทยบางคนที่อยู่ที่นี่ อย่างไม่รู้ไปสัมภาษณ์ใครมาบ้างนะนะ แต่อย่างพี่โชติเขาก็พูดภาษามาเลย์ ได้ ภาษาอังกฤษได้ จีนก็ได้ บางคน เฮียประสงค์เขาก็พูดฮกเกี้ยนได้อยู่ละ แต่เค้าก็จะได้หลายภาษา อย่างในการพูดคุยจากเมืองไทยมาอยู่ที่เนี่ยไม่ ค่อยแตกต่างกันเท่าไหร่

(สัมภาษณ์ 8 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

เฉพาะตัวผมเนี่ยไม่มีปัญหาเรื่องภาษา เพราะภาษามมดีอยู่แล้ว ก่อนตอนที่อยู่เมืองไทย (ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง) แต่จริงๆถ้าพูดถึงเรื่องภาษาแล้วเนี่ยคนไทยจะมีปัญหาเรื่องcommunication ระหว่างคนที่คุยกับคนไทย อันนั้นมันเป็นส่วนตัว และโดยทั่วไปก็คือ ถือว่ามีปัญหา แต่ถ้าสำหรับผมไม่มีปัญหา

(สัมภาษณ์ 7 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

ตารางที่ 8 แสดงการใช้ภาษาในการสื่อสารของบุคลากรชาวไทย

ประเทศ	ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่น	การใช้ล่าม
กัมพูชา	กัมพูชา ไทย อังกฤษ	กัมพูชา
ลาว	ไทย ลาว	-
พม่า	อังกฤษ พม่า ไทย	-
มาเลเซีย	อังกฤษ บาฮาซามาเลย์ จีนกลาง	จีนกลาง บาฮาซา

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2. การรับรู้ความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน

ในการศึกษาค่านิยมในการทำงานของบุคลากรชาวไทยนั้น ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเรื่องมุมมองการทำงานข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture Management Perspectives) ของ Renwick & Rhinesmith

จากการวิเคราะห์แนวโน้มค่านิยมต่างๆที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหารและจัดการในองค์กรของบุคลากรไทย มี 5 มิติ ดังนี้

1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ

เน้นการวางแผนและเปลี่ยนแปลงค่านิ่งถึงทรัพยากรและข้อจำกัด

มุมมองในการทำงานของบุคลากรชาวไทย มองว่าการวางแผนเป็นสิ่งจำเป็น โดยต้องมองว่าในแต่ละประเทศที่เข้าไปบริหารงานนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร มีการค่านิ่งถึงวิถีทางสิ่งต่างๆที่เป็นอยู่ โดยสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามปัจจัยต่างๆที่จะเอื้ออำนวยได้ ดังนั้นการวางแผนการจัดการจึงเป็นไปตามขอบเขตข้อจำกัดของทรัพยากรต่างๆ มี จึงมีมุมมองค่านิยมในการรับรู้ว่ามีมนุษย์ถูกครอบงำหรืออยู่ใต้ธรรมชาติ

การทำงานในองค์กรภาคเอกชน ก็จะมีข้อกำหนดไว้ การทำงานได้ไม่ได้ ต้องรู้ว่าศักยภาพของคนมีไม่เท่ากัน บางคนมีมาก บางคนมีน้อยเลยมีข้อจำกัดเวลาที่จะทำอะไรตามนโยบายที่วางไว้ เราเลยเลือกที่จะหาคนที่เต็มน้ำแล้วมันไม่ล้น ถ้าเป็นคนดีก็ให้ออกาสเขา

(สัมภาษณ์ 1 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2555)

หลักการว่าสมมติคุณต้องการเพิ่มจำนวนลูกค้า หาเข้ามาคนแตกกับคุณ ถ้าคุณคิดแต่เอาคนที่เลี้ยงไก่อยู่แล้วเนี่ย คนเลี้ยงไก่ ประชากรร้อยหนึ่ง ร้อยคนอาจมีคนเลี้ยงไก่เป็นที่อยู่ในธุรกิจเนี่ย สัก 5% ถูกมั๊ย แล้วพวกนี้ประสบความสำเร็จเค้าสูงๆ ปลายๆ บ้าง เก่งบ้าง ไม่เก่งบ้าง ถ้าคุณเอาพวกนี้มาเป็น Target ในการเพิ่มขยายยอดเลี้ยงของคุณ คุณทำไม่ได้

(สัมภาษณ์ 1 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

1.2 การมองเรื่องเวลา

เน้นการวางแผนจากผลในปัจจุบัน

การมองเรื่องของเวลาในการบริหารงานของบุคลากรชาวไทยนั้น มองจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากอดีต นโยบายต่างๆที่มีมา ประกอบกับการเรียนรู้ต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการแก้ไขและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับยุคสมัย เทคโนโลยีต่างๆ รวมไปถึงแนวความคิดใหม่ๆ ซึ่งในองค์กรก็มีการเปิดเวทีให้ทั้งบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นได้แสดงออกถึงแนวคิดใหม่ๆ ในขณะเดียวกันก็มองถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจด้วยเช่นกัน

พยายามให้พนักงานทุกคนมองเป็นปัจจุบันให้ได้มากที่สุด คือต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน คือต้องคิดว่าโรงงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว เราต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานะของโรงงาน

(สัมภาษณ์ 9 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ต้องใช้ 2 ส่วน เพราะงานของผมเกี่ยวกับภาวะราคา อดีตจะเดือน เราได้ว่าที่ผ่านมาเป็นอย่างไร ผมทำเรื่องไก่ ก็จะทำให้ไก่จะขายดีในช่วงเทศกาลสงกรานต์ สิ่งนี้คือนำอดีตเข้ามาว่าวิเคราะห์ ส่วนปัจจุบันคือต้องทำให้ดีขึ้น มีการพัฒนาอยู่ตลอด

(สัมภาษณ์ 7 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ต้องปรับครับ ต้องปรับบ้างในส่วนของคุณ ยกตัวอย่างเรื่องบางอย่างเราหย่อนไปก็ไม่ดี ก็ต้องมีการตั้งบ้าง พอเราเข้าที่แล้วบางอย่างเราก็ต้องเข้าไปเข้าระบบบ้าง บางครั้งก็ต้องใช้ เรียกว่า เอนนโยบายเปลี่ยน เหมือนกับทางเจ้านายเปลี่ยนมาใหม่ก็ต้องพูดคุย นโยบายเปลี่ยนนะ เรื่องความประหยัด รัชทรัพย์งาน ก็ต้องให้นโยบายกัน ให้เค้าเข้าใจก่อนที่จะทำงานกับเรา พอ Presidency มาใหม่ก็ต้องเปลี่ยนนโยบาย ดูตลอดว่าปัจจุบันมาเป็นอย่างไร อันนี้อันเก่าใช้ไม่ได้ก็เปลี่ยน

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

ทุกอย่างมันควรเปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย ณ ปัจจุบันมีอันอื่นที่ดีกว่า
มันต้องเปลี่ยน ไข่ที่เปลี่ยนแล้วแยก็มี ดีขึ้นก็มี แต่ในด้านที่ดีขึ้นเทคโนโลยี
การติดต่อสื่อสารตามยุคตามสมัย

(สัมภาษณ์ 3 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2555)

ถ้าเราเห็นปัญหาอย่างเดิมที่เราเคยปฏิบัติมา ไม่ค่อยเวิร์ก ดูแล้วมัน
กระจัดกระจาย ไม่ค่อยสามัคคีกันอะไรทำนองนี้ ก็ต้องปรับ ก็ต้องค่อยๆ
ทำ เพราะว่ามันแล้วแต่สถานการณ์

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

1.3 การมองเป็นนามธรรมรูปธรรม

ผสมผสานทั้งค่านิยมในสังคมและผลการกระทำที่วัดเกณฑ์ได้

การวางแผนการทำงานขององค์กรจะยึดตามนโยบายขององค์กรเหมือนกันทั่ว
โลก ประกอบกับการพิจารณาความสอดคล้องของค่านิยมและจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติของ
แต่ละประเทศ ทั้งนี้มีการพิจารณาการทำงานตามสภาพความจริง มีการประเมินผลงานจาก
งานที่ออกมาประกอบกันด้วย

โดยส่วนใหญ่การทำงานในที่นี้ เรามองว่ามันเป็นแผนแล้วเรา
ปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้ ถ้าเกิดปัญหาเราจะมีแผนสำรอง เราก็จะมอง
จากความเป็นไปได้ ในกรณีที่ไปไม่ได้ เราก็จะมีแผนสำรองทุกกรณีที่
ต่อยอดไม่ได้ เราก็ต้องคิดเพื่อแก้ไขปัญหานี้ โดยนายจะดูแนวคิดและ
เหตุผลของเราด้วย ให้งานออกมาดีที่สุด ต้องรู้จักปรับเอาสิ่งรอบตัวมา
ช่วยวางแผน

(สัมภาษณ์ 2 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2555)

เรื่องของมาตรฐานของทางบริษัทเค้ามีอยู่แล้วว่ามีกำหนดแบบนี้ๆ แต่เนื่องจากว่าเรสเตอร์รองบิสซิเนสเป็นธุรกิจใหม่อะไรก็เป็นไปได้ อันนี้มันเป็นกรณีพิเศษนะ มันเป็นธุรกิจพิเศษ มันไม่สามารถเอาธุรกิจเดิมอื่นๆ มาเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด แต่เราแค่เอากกรอบโครงสร้างของมันมาแล้วเอามาปรับใช้ให้มันเหมาะสมกับธุรกิจเรสเตอร์รอง

(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

เราต้องรู้ระบบเมืองไทยก่อน ระบบเมืองไทยก็เกิดจากประสบการณ์ เรายังปรับระบบ แต่ที่นี้พอบางอย่าง คนไม่มีประสบการณ์ เอาแต่ระบบมาใช้ แล้วไม่รู้ด้วยว่าที่นี้สถานการณ์มันแตกต่าง กฎเกณฑ์บางอย่างมันแตกต่าง ถ้าเอามาทั้งดุ้นเลยก็เป็นปัญหา คือ คุณคิดว่าคุณสำเร็จที่เมืองไทยแล้วคุณจะมาสำเร็จที่นี้โดยวิธีการเดียวกัน บางทีมันไม่ใช่ มันก็ต้องมาดูว่า ปรับยังไง

(สัมภาษณ์ 1 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

1.4 การมองว่าสิ่งทั้งหลายมีจำกัดและไม่จำกัด

วางแผนโดยมองว่าทรัพยากรและบุคคลมีจำกัด

องค์กรมองว่าการวางแผนต้องดูความเหมาะสมของทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรในแง่ของวัตถุดิบ ซึ่งมีปริมาณที่พอเหมาะกับกำลังในการผลิต ทุกอย่างมีขีดจำกัดของ หรือแม้กระทั่งทรัพยากรบุคคลซึ่งจำเป็นต้องหาบุคลากรให้ได้ลักษณะตามต้องการ เช่น บุคลากรท้องถิ่นที่ได้ประสิทธิภาพ มีความรู้ด้านของภาษาอังกฤษ ซึ่งก็ยังขาดแคลนอยู่

เราต้องสอนคนและสร้างทีมที่นี้ด้วยตาเราก็ต้องเลือกคนที่จะมาเริ่มธุรกิจ หรือเริ่มสตาร์ทจุดต่างๆที่จำเป็นเนี่ยต้องอาศัยคนไทยครับ เพราะคนที่นี่ยังไม่รู้จักเลยว่าเกอเทอร์โพรเซสซึ่งเนี่ยคืออะไร และจะทำยังไง เพราะฉะนั้นเราก็ต้องเอามาเป็นเชื้อ เพราะฉะนั้นคนไทยที่มีความชำนาญ หรือเป็นลักษณะของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา อย่างวิศวกรก็มาดูในด้านเมเนท้านแนช โพรดักชันก็มาสร้างเออที่มงานในการผลิตนะฮะ แล้วก็อาร์

แอนดี คือสิ่งที่ต้องดึงหัวมาก่อน คือเอามาเพื่อสร้างทีม ค่อยๆสร้างทีมทีนี้ นี่ คือความลำบากครั้งแรกเริ่มจากศูนย์ มันไม่เหมือนกับเราจับช่วงต่อมาทำ เพราะฉะนั้นมันต่างกัน นี่คือความยากลำบาก

(สัมภาษณ์ 7 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

2. การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น

2.1 การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล

เน้นความเป็นกลุ่มมีความเป็นปึกแผ่น

การทำงานในองค์กรเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีนโยบายออกมาทุกคนต้อง ปฏิบัติร่วมกัน จะต้องมีการประสานงานกัน มีการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตาม เพื่อให้งานออกมาได้ดีและมีประสิทธิภาพ

เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม ในทีมอาจจะมีคนที่เด่น แต่จะไม่มีลูกน้อง คนโปรด ทุกคนเท่ากันหมด ถ้าไม่ดีมา ก็ทำโทษ ถ้าผิดก็เรียกมาสอน ว่าผิดนะ ต้องแก้ไข ห้ามทำ

(สัมภาษณ์ 10 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ทุกเช้าเราทุกคนในทีมขาก็ต้องมาคุยกันว่าจะขาย ยังไง เรายังไง คุยกับคนลาวนะ เราทำกันเป็นทีม เราประชุมว่าปัญหาที่ แล้วเป็นอย่างไรแล้วเราก็บอกเขาว่าต้องทำอะไร ถ้าเขามีความคิดต่างเขาก็จะบอกเราก่อน เราก็จะพิจารณาว่าถ้าทำได้ก็อนุญาตให้ทำ เขาไม่ได้ฟัง แล้วเขาไปทำเลย แต่มีการคิดและการเสนอแนวทางอื่นด้วย

(สัมภาษณ์ 2 ลาว, 18 มีนาคม 2555)

อย่างที่บอกแหละการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ เราทำงานเป็นทีม เราเชื่อว่าความสำเร็จของทีม มันไม่ได้มาจากคนคนเดียว การทำงานเป็นทีม เป็นหัวใจในการทำงานเพื่อความสำเร็จ แต่เหนือไปกว่านั้นวิธีการที่จะทำ ให้งานสำเร็จนั้นจะต้องสื่อสารให้เข้าใจในทิศทางเดียวกันหรือว่าใกล้เคียง กันมากที่สุด เพราะว่าต่างคนมาจากร้อยพ่อพันแม่จะความคิดความอ่าน ทัศนคติมันก็แตกต่างกันเป็นเรื่องธรรมดา

(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

อันนี้ ในส่วนของทีมไม่ค่อยมีปัญหาอะไรเพราะเรา เราจะใช้ สื่อสารกันตลอด แล้วก็ระบบทีมที่ซีเนียร์ดูแลซีเนียร์อะไรพวกนี้ มันจะเป็นระดับชั้น แล้วเราเป็นช่างบนเราก็ต้องเปิดโอเพ่นหมด เพื่อให้ทุกระดับ เข้าหาเราได้

(สัมภาษณ์ 4 พม่า, 19 มีนาคม 2556)

คุณอย่าลืมนว่าคุณต้องติดกับคนรอบข้างคุณอีก คุณต้องติดกับ หัวหน้าคุณอีก ถูกไหมครับ เพราะงั้นข้อมูลของบัญชีที่คุณจะได้ หรืองาน บัญชีที่คุณจะได้เนี่ย ไม่ใช่คุณทำเองนะ ทุกคนเค้าจะค่อยเข้ามา มันเป็น ข้อมูลจากรอบนอกนั่นเอง เพราะงั้นตัวคุณจะต้องเข้าสัมผัส เข้าไปคลุกคลี กับคนทำงานในภาคของคนผลิต ของคนขาย เพื่อที่จะเอาข้อมูลเข้ามาใช้

(สัมภาษณ์ 8 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

2.2 การเป็นอิสระหรือปฏิบัติตาม

การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ในแต่ละหน้าที่การงานจะมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่การงานของแต่ละคนอยู่ แล้ว สืบเนื่องจากนโยบายจากผู้บริหาร บุคลากรจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามงานที่ได้รับ มอบหมาย เพื่อผลงานออกมาตามที่ได้กำหนดไว้

ของผมนั้นอันดับแรกคือความรับผิดชอบ คืองานขายไม่ได้มีเวลางานที่เป็นเวลา ตอนเช้าทุกคนต้องมาสแกนนิ้วมือ ทำงานถึงสองสามทุ่ม ต้องอดทน และลูกน้องแต่ละคนต้องพูดเป็น ต้องพูดให้ลูกค้าเข้าใจและมาซื้อของเราได้ ไม่ใช่จะไปทะเลาะกับลูกค้า อีกอย่างคือต้องซื้อสัตย์ด้วย
(สัมภาษณ์ 10 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

เราสั่งให้เค้าทำอะไรเค้าก็ทำ บางทีเราก็ไม่ใช่ว่าจะเราถูกหมดทุกอย่าง แต่เราสั่งไป เค้าก็จะไปทำ แต่เค้าจะไม่ไม่คุย ความจริงน่าจะบอกนะว่าไม่ใช่แบบนี้ มันน่าจะแบบนี้มากกว่า คือบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนจะค่อนข้างน้อย
(สัมภาษณ์ 5 สปป. ลาว, 18 มีนาคม 2555)

ลักษณะการทำงานของผมอย่างที่ผมบอกแหละถ้าเราเปิดใจกับเค้า เอ่อ แล้วเราคิดว่าเราจะมาให้สิ่งดี ๆ กับเค้า เราซื้อใจเค้าได้ เค้าทำงานเต็มที่นะ อืม ลูกน้องที่ผมเป็นแบบนี้ อ่าแล้วก็ด้วย ด้วยที่ว่าคนพม่าเองเนี่ย พื้นฐานการปกครองของเค้า เค้าจะเคยชินกับระบบทหาร คือทำงานตามคำสั่ง อ่า ถ้าทำงานตามคำสั่งหมายความว่าเค้าต้องเชื่อเราก่อนแล้วเค้าจะทำตามที่เราพูดทุกสิ่งทุกอย่าง เค้าทำได้ดีมาก แต่หลักคิด หรือถ้าเราลองให้เค้าคิดนอกกรอบหรือว่าให้เค้าคิดเองแล้วมานำเสนอเราเนี่ยจะไม่ได้ อ่า ส่วนนี้เค้ายังเป็นระบบทหารอยู่ คือทำตามคำสั่งเค้าดีมากจริงๆ
(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

พนักงานบัญชีแต่ละคนเนี่ยเค้าก็มี ที่นี้เค้าเรียก Job description แต่ละคน คือเราจะมีกรอบวางอยู่ ว่ากรอบงานของคุณเนี่ยมันจะต้องมีอะไรบ้าง
(สัมภาษณ์ 8 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

เพราะฉะนั้นเขาต้องอยู่ในกรอบ ว่าไฉ่เดือนนี้เขาได้ตามเกณฑ์ใหม่ ติดอะไรใหม่ แต่เริ่มต้นเนี่ย ผมเป็นคนตั้งก่อน ว่าต้องเป็นอย่างนี้นะ แล้วคุณไปปรับเอา จากที่ผมตั้งให้ 5 ข้อเนี่ย ก็ไปทำต่อ ตอนนี้นั้นอาจจะมียะยะเยาะไปหมด แล้วไม่ใช่ตัวของเขาเองด้วยนะ

(สัมภาษณ์ 3 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

3. การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ

3.1 เน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ

เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถสร้างความสำเร็จ

นโยบายขององค์กรเน้นความเป็นมืออาชีพในการทำงาน มีการวัดผลอยู่ตลอด จึงส่งผลให้มีการเน้นผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการให้รางวัลทั้งในรูปแบบการชมเชย การให้เงินพิเศษ (incentive) และการเลื่อนตำแหน่ง (promote) ในกรณีที่บุคลากรมีผลงานดี โดยไม่มองว่าใครเป็นลูกน้องคนโปรดหรือไม่ เพราะคนที่จะเป็นลูกน้องคนโปรดก็คือคนที่ตั้งใจทำงานและมีผลงานออกมาดีมากกว่าความชอบส่วนบุคคล

ใช้วิธีการโปรโมตโดย ผมเนี่ยทำเหมือนกับแรงกึ่งเลย เป็นแรงกึ่งว่าก็เอามาเทียบกันในแต่ละระดับเช่นกัน ดีพาร์ทเมนต์อะ แผนกมีสิบคนดูแลหน่วยงานไหนบ้าง ก็ต้องหาให้ได้หนึ่งสองสามสี่แล้วก็ใครที่อยู่ท้ายๆระดับฝ่ายก็ต้องมาลองเทียบๆไล่กันดูว่าใคร ก็โปรโมตตามระดับ คุณผลงานเป็นหลัก ก็ประสิทธิภาพ ปริมาณงาน คุณภาพงาน แล้วก็เรื่องของทัศนคติ เรื่องของการเป็นผู้นำ ตามมาตรฐาน โปรโมตขึ้นได้เนี่ยก็ต้องดูว่ามีความขยันใหม่ มีความรับผิดชอบ แล้วครีเอทีฟได้ไหม ทัศนคติที่ดีอะไรพวกนี้เราต้องดู ก็พร้อมจะก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้าคน ลูกพี่คนคือคุณจะต้องมีทุกบทบาทให้ได้ สามารถสั่งงานลูกน้องได้ บังคับลูกน้องได้

(สัมภาษณ์ 12 กัมพูชา, 3 มีนาคม 2556)

ดูที่ผลงาน ความรับผิดชอบ ทำตามกำหนดเวลาหรือไม่ งานที่ได้ เป็นอย่างไร ต้องดูว่าทำงานแล้วบรรลุเป้าหมายที่เปอร์เซ็นต์ ระยะเวลาในการทำงานก็เป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่ง แต่ไม่ใช่ว่าคนที่ทำงานมานาน จะต้องได้รับการโปรโมท จะดูผลงานและหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหลัก

(สัมภาษณ์ 13 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

เด็กในทีมมีหลายระดับ เราก็ควรจะดูว่าจุดไหนที่ไปได้ทั้งหมด และ บริษัทที่มีการอบรมต่อเนื่องอยู่แล้วก็จะส่งคนไปอัปเดต และกลับมาพรีเซนที่ให้ทีมงานฟัง คือผลงานจะต้องเป็นรูปธรรม เพราะมันจะได้ชัดเจน โต้แย้งที่ว่าเป็นคนสนิทออกไป ให้เห็นว่าคุณทำได้ แล้วเราจึงโปรโมทให้

(สัมภาษณ์ 7 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ถ้าลูกน้องคนไหนทำงานดีเราก็จะโปรโมท โดยอาจจะเพิ่มค่าแรงให้ แต่ไม่ถึงกับขึ้นมาเป็นผู้ช่วยเรานะ สิ้นปีก็อาจจะมีการให้โดยดูตาม ผลงานของเขา ส่วนคนที่ทำผิดพลาดบ่อย ๆ ก็จะติดด้วยเวลา ไม่ได้มี บทลงโทษที่ชัดเจน แต่โดยการส่งงานทั่วไปเราก็จะควบคุมเขาดูจาก ผลงานที่ออกมาของเขาแต่ละครั้งว่าสำเร็จตามเป้าหมายน้อยแค่ไหน

(สัมภาษณ์คุณณัฐพงษ์ สปป. ลาว, 18 มีนาคม 2555)

ผมพิจารณาประกอบกัน แต่เม้นหลักแล้ว ดูจากผลงานก่อน ส่วน อายุงานแล้ว ดูอีกกลุ่ม คือถ้าปกติ มันก็นานหน่อย แต่บางครั้งมันก็ต้องมี แต่ถ้าผลงานดี มันก็จะมีพวกนี้อยู่

(สัมภาษณ์ 3 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

3.2 เน้นภูมิหลังหรือความสำเร็จ

เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถสร้างผลงานมีความสำเร็จ

ด้วยลักษณะขององค์กรที่ทำอุตสาหกรรมจากผลผลิตทางการเกษตร งานจึงต้องดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องแข่งขันกับเวลาและตลาด จึงส่งผลให้มีการเลือกพิจารณาบุคคลที่มีความสามารถมีพัฒนาการที่ดี มีความเอาใจใส่ในงานและรู้จักมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้รางวัลทั้งในรูปแบบการชมเชย การให้เงินพิเศษ (incentive) และการเลื่อนตำแหน่ง (promote) โดยพิจารณาจากผลงานที่ปรากฏ

ตามปกติจะมีการโปรโมททุกปีตามลำดับอายุงาน ในทีมงานผมมี supervisor อยู่ 3 คน ปีนี้คิดว่าจะโปรโมท 1 คน โดยดูความเหมาะสม, อายุงาน, คุณภาพงาน และโปรโมทไปหาทางผู้ใหญ่ข้างบน ถ้าผู้ใหญ่โอเคถือว่าผ่าน คือมองผลงานว่าต้องออกมาต้องเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน

(สัมภาษณ์ 10 กันยายน, 2 เมษายน 2556)

ผมมองเรื่องความสามารถเป็นหลัก และความซื่อสัตย์ต้องมาที่หนึ่ง ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน ต้องมีทั้ง 3 ข้อ และมีความตั้งใจทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง เพราะทุกครั้งเราลง detail เราพอรู้ว่าคนไหนทำงาน คนไหนไม่ทำงาน อีกอย่างการโปรโมทคนนั้น ถ้าคนที่เราโปรโมทเป็นคนที่ไม่รับการยอมรับในกลุ่ม เราจะเหนื่อยเพราะคนอื่นจะคิดว่าสนิทกับเจ้านายหรือเปล่า ทุกคนที่ได้รับการโปรโมทต้องเป็นคนที่ทุกคนในที่มียอมรับในผลงาน และเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่นได้

(สัมภาษณ์ 7 กันยายน, 2 มีนาคม 2556)

จะดูจากผลงานก่อน อายุงานจะดูเป็นลำดับสุดท้าย ใครทำงาน
แล้วมีประสิทธิภาพ ทำงานรวดเร็ว แก้ปัญหาได้ฉับพลัน ไม่มีปัญหา ทำแล้ว
ได้ผลงานชัดเจน ยอดอาหารขายขึ้น ถูกคำตอบรับดี ไม่มีปัญหา ประสบ
ความสำเร็จในหน้าที่การงาน คนที่มีประสิทธิภาพเราจะต้องโปรโมทเค้า
ขึ้นมาเป็น young talent

(สัมภาษณ์ 6 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

มีการโปรโมท ปรับเงินเดือน มีเกณฑ์ ต้องดูหลายส่วนประกอบกัน
มีผลงานมีข้อมูลด้านอื่น ดูยอดขาย ดูผลงานก่อนว่าได้ตามมาตรฐานที่
วางไว้ไหม

(สัมภาษณ์ 3 สปป. ลาว, 18 มีนาคม 2555)

ระยะเวลาเนี่ยมันไม่ได้เป็นคำตอบสุดท้ายถึงความเข้ากันได้ดีมาก
น้อยแตกต่างกันถึงขนาดไหนนะ สังเกตดิคนอยู่กันมา ห้าปีสิบปียังไม่
เข้าใจกันเลยแต่ที่จริงแล้วเนี่ยมันต้องมีความคิดในแนวเดียวกันก่อน คือ
มันต้องเชื่อกันอะ คือคนเราอยู่ด้วยกันเราต้องมีความศรัทธาซึ่งกันและกัน
เชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ก็กลับมาที่จุดใจเนี่ยแหละถ้าเราเชื่อใจกันได้เนี่ยนะห้า
เดือนหรือสิบปีมันไม่แตกต่างกันนะ พอเราเชื่อได้เสร็จแล้วเนี่ย ส่วน ส่วนเรื่อง
การโปรโมทเนี่ยมันอยู่ที่ผลงาน ผลงานเราเอาผลงานเป็นที่ตั้งผมใช้คำว่า ริ
ชอर्थ ออเรียนเทชั่น คุณจะมีการศึกษาแบบไหน ระดับไหน แต่สิ่งที่สำคัญ
คือคุณมีทัศนคติและความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยวิธีการอะไรก็ได้
ที่มันไม่ได้เดือดร้อนคนอื่นนะ อันนั้นแหละ แล้วผลงานออกมาดีหรือไม่ดี
เรามาวัดผลกัน เพราะฉะนั้นการโปรโมทงาน เราโปรโมทเนี่ย เราโปรโมท
ด้วยผลงานแล้วความพยายามนะ

(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

ก็อยากจะได้สูงขึ้น เอ๊ะทำไมมาไม่กี่ปีมีโปรโมททุกทีเราก็ต้องให้งาน
 ค่า ให้เค้าทำให้ได้แล้วก็ให้รางวัลค่าไป ส่วนมากก็จะผลงานเป็นหลัก
 เพราะงานบางที่มันอยู่คนละหน่วย ส่วนมากเราก็โปรโมทขึ้นมาเอง บริษัท
 เราโตขึ้นเราก็มีหลายหน่วยงานมากขึ้นคนเค้ามีทางไปจากเล็กๆขยายไม่ต้อง
 มาชนกัน เหมือนบริษัทที่ใกล้อยู่ตัวนะ มา 5 คน 2-3 ปีต้องขึ้นเงี้ย อีกคนได้
 ขึ้นอีกคนไม่ได้ขึ้นก็ต้องไป ก็มีทางไปมีให้ขึ้น บางคนเอาของไปขาย ก็ต้องดู
 ที่ความเหมาะสม

(สัมภาษณ์ 2 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

4. การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

4.1 สไตลการเป็นผู้นำ

ยึดทฤษฎี z : เน้นการปกครองตามลักษณะของแต่ละบุคคล

บุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกันไป จึงต้องใช้การควบคุมและการสั่งงานที่
 แตกต่างกันไป บางคนอาจจะใช้การควบคุมและกระตุ้นให้มีการทำงาน เนื่องจากบุคลากร
 ท้องถิ่นในหลายประเทศมีความกระตือรือร้นน้อย บางคนอาจจะไม่ต้องใช้การกระตุ้นมาก แต่
 บางคนก็ต้องอาศัยการสั่งงานบ่อยๆ ติดตามงานอยู่เรื่อยๆ จึงจะได้งานออกมา

คนในพื้นที่ต้องมีการตามเนื้องานกระชั้นชิดนิดหนึ่ง เราต้องคอย
 ติดตามงานตลอด ผมว่าเราสั่งงานไปเราต้องกำหนดระยะเวลาว่างานแบบ
 นี้จะเสร็จช่วงไหน จะต้องกำหนดระยะเวลาให้ ว่าอะไรจะต้องเสร็จวันไหน
 และมีวิธีติดตามงานโดยใช้วิธีสุ่มดู ไม่ตึงเกินไป ไม่ปล่อยเกินไป เพราะเรา
 ต้องควบคุมให้เค้าอยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบ เพราะพอสบายเค้าก็จะ
 ปล่อย ต้องคอยดูแล ไม่ตึงและไม่หย่อน

(สัมภาษณ์ 13 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

คนที่นี้จะมีควมรบัผิดชอบกับการทำงานในระดับหนึ่ง แต่หากส่งงานไปต้องตามงานตลอด มิเช่นนั้นงานจะออกมาเป็นคนละเรื่องกับที่เราสั่งไป ยังมีปัญหาในส่วนของความรับผิดชอบงานอยู่

(สัมภาษณ์ 11 กัมพูชา, 1 เมษายน 2556)

คนกัมพูชามีปัญหาในเรื่องการทำงาน คือเราต้องกระตุ้นเตือนเค้าบ่อยๆ ให้ทำ และติดตามงานว่าไปถึงไหนแล้ว อาจจะเป็นเพราะวิถีชีวิตของเค้าที่เป็นแบบเรียบง่ายสบายๆ ใช้วิธีกระตุ้นเตือน กำหนด deadline ว่าเป้าหมายคืออะไร ต้องทำอะไร...เราเองต้องจ้ำจี้จ้ำไช ช่วงหลังเราเลยต้องพูดเยอะ เรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อย เค้าจะไม่ค่อยเรียบร้อย ไม่สะอาด เราต้องพยายามซ้ำซ้ำซ้ำซ้ำ ถามว่ากวาดหรือยัง ถูหรือยัง พอเราสั่งเค้าบ่อยๆ เค้าก็จะทำจนสร้างนิสัยให้เค้าได้ หรือการทำงานของพวกเขา เด็ก เรายังสั่งเค้าไปให้เค้าทำจนเป็นนิสัย

(สัมภาษณ์ 8 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

เราก็ปล่อยๆบ้างนะ กิ่งๆ ดูเรื่องด้วย ว่าเรื่องไหนที่ต้องชี้เรียด ต้องคุยด้วยการสั่ง เรื่องทั่วไป ก็แชร์กัน ไม่ได้คุมตลอดครับ ให้เขาคุมตัวเอง สิ่งนี้เราต้องปลุกฝังเขา คือ ที่นี้ คนนั่นก็ทำงานเยอะ คนนี้ทำงานน้อยสุดท้ายคุณจะทำเวลาเป็นตัวชี้วัดคนไม่ใช่ บางที่เข้างานก่อน ในเวลารว่างเล่นเฟซบุ๊ก ถามงานกึ่งๆ ผมก็เรียกขึ้นมา test คุยกับลูกน้องบ่อยๆ คือผมอยู่สายโรงงานนะ แต่ที่นี้จะเป็นสาขาๆ บางคนเขากึ่งๆนะ บางคนเขาก็เข้าใจ

(สัมภาษณ์ 4 สปป. ลาว, 18 มีนาคม, 2555)

อาจจะต้องบังคับบ้าง หรือว่าบีบอะไรมากขึ้นต้องมากขึ้นหน่อย เพราะมันกว้างขึ้นอะไรอย่างเนี่ยรายงานนะ ไปทำอะไรมา เพราะแต่ก่อนเรามีไม่กี่คน บริษัทไม่ใหญ่มากเราก็ไปกับเค้าด้วย เหมือนเรารู้ไปทุกวันเจ๊ๆ ไปก็ไปด้วยกันซะมั้ง สั่งเค้าไปมามีหลายหน่วยงาน จะให้ไปดูแลในคุณภาพอาหารอาจจะต้องเนียบ

(สัมภาษณ์ 2 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

4.2 รูปแบบการสื่อสาร

สื่อสารแบบ 3 ทาง จากหัวหน้าลงมาและจากลูกน้องขึ้นไปโดยผ่านบุคคลที่สาม

ในลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรมีการส่งข่าวและข้อมูลรวมถึงการสั่งงานจากบุคลากรระดับบนไปยังระดับล่าง ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรจากระดับล่างสื่อสารขึ้นมาถึงระดับบน โดยที่อาจจะไม่ได้มีการแนะนำผู้บริหารโดยตรง แต่อาศัยหัวหน้างานหรือบุคลากรในระดับที่สูงกว่าส่งเรื่องหรือเสนอแนะขึ้นไปถึงผู้บริหารอย่างเป็นลำดับขั้น

เราก็เปิดโอกาสให้ข้างล่างได้พูด ข้างล่างขึ้นมาข้างบนก็ลักษณะของพีคูลแลนงขึ้นมา ก็คือเหมือนกับว่าเขาขึ้นมาตามระดับๆ เขาเห็นสมควรว่าใครดูดีก็ลองปั้นดู เราก็ดูว่าเขาขาดเหลืออะไรที่จะต้องสนับสนุนก็ช่วยกัน

(สัมภาษณ์ 12 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

ก็มีทั้งการสั่งงานลงมานะครับ แล้วเราก็ฟังความเห็นของเขา เขาเสนอสิ่งที่ใกล้ตัวมา ก็คือห้องน้ำมันไม่ค่อยดี เค้าก็เสนอให้ปรับปรุงห้องน้ำ อะไรแบบนี้ ผู้ใหญ่ก็โอเคครับ ในระบบโรงงานก็คือจะฟังความคิดเห็นจากล่างสู่บนด้วย

(สัมภาษณ์ 5 สปป. ลาว, 18 มีนาคม, 2555)

ของผม ยังมีอีก 3 ระดับ ต่างจากผม ระดับพนักงาน มีซูเปอร์ไวเซอร์อย่างเนี่ย ก็มีเมเนเจอร์ก็มี แล้วก็มาถึงผม แต่ผมควบคุมหมดแหละ แต่หมายถึงว่าซับซ้อนปกติ แต่ปกติก็คุยกัน ก็มีประสานงานกัน ยกเว้นบางกรณี...ส่วนใหญ่เนี่ย ปัญหาบ่อย ส่วนใหญ่เขาก็จะคุยระดับ ซูเปอร์ไวเซอร์ แล้วจึงส่งเรื่องขึ้นมา โอกาสที่ปัญหาจะมาหาผมโดยตรงเนี่ย ไม่ค่อยมี

(สัมภาษณ์ 3 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

4.3 รูปแบบการวางตัวระหว่างบุคคล

วางตัวแบบกึ่งทางการ

ในการวางตัวของบุคลากรชาวไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บริหาร จึงมีการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นกันเองกับบุคลากรท้องถิ่นตามสมควร เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดภายในองค์กร

คือมีสองบทบาท ก็มีทั้งบทบาทที่เป็นเจ้านายก็ต้องบทบาทหนึ่ง เพื่อนร่วมงานก็อีกบทบาทหนึ่ง ที่เป็นน้องใหม่ก็ต้องมีหลายบทบาท แต่ในเรื่องของเนื้องานเราก็ต้องพยายามวางตัวให้น่าเกรงขาม อย่างนั้นอย่าไปเล่นอะไรเท่าไรในเวลางาน ก็ต้องดูหน่อยในเวลาทำงานเป็นจริงเป็นจัง ซีเรียส กัดดัน ต้องแบบนี้...ถ้าไม่กัดดันนะ ผลสำเร็จจะไม่ออก เพราะเขาจะคิดเลยว่าลูกพี่สบายแล้ว ลูกพี่พอใจตรงนี้หรือเปล่าหรือสบายๆก็ได้ ปกติคนที่นี้โดยส่วนใหญ่ชอบสบายกันอยู่แล้ว บางทีบทบาทเราต้องแคะชั้น ต้องอย่างนั้นจะไม่เหมือนกับคนไทย คนไทยเนี่ยมองตาแล้วจะรู้เลยเอ๊ยอย่างนี้ไม่พอใจนะ มีเรื่องนะ อย่างนี้ต้องทำงานให้สำเร็จนะ ถือว่ารู้แล้วก็ดีแล้ว แต่บางทีเขาไม่รู้ว่าดีหรืออย่างไร บางครั้งการออกแคะชั้น แคะตึง การพูดหรือการทำให้ดูแบบบู๊ทหน่อยหรือทั้งเสียง ทั้งภาษากาย ภาษาพูด ภาษาตาคือต้องถึงเลย ต้องอย่างนี้เลย

(สัมภาษณ์ 12 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

มันต้องควบคู่กันไป ไม่ว่าจะประเทศไหน ก็จะต้องใช้ทั้ง 2 แบบควบคู่กันไป ทั้งพระเดชและพระคุณ หนักหน่วงหรือผ่อนปรนก็คละเคล้ากันไป เพื่อให้งานหรือกิจกรรมที่เราดูแลสามารถดำเนินต่อไปได้

(สัมภาษณ์ 5 กัมพูชา, 2 มีนาคม 2556)

ผมจะเป็นทางการหน่อยครับ แต่ที่ลูกน้องที่เป็นอันเดอร์ผมจริงๆที่เป็นคนเขมรก็เป็นผู้หญิงทั้ง แต่เขาก็พักอยู่ที่ออฟฟิศผมนะ ตอนเย็นก็เล่นเบตต์ด้วยกัน เขามีลูกน้อยและเราก็คุยเป็นกันเองกับเขาครับ เขาคูยได้ เราก็เล่นกีฬาอะไรด้วยกัน มีข้าวกับคอกกับข้าวอะไรก็มาแบ่งๆกัน เขาเองก็นานๆที่เราคืนเหมือนกัน ทำกับข้าวอะไรแบบนี้ก็แบ่งกัน

(สัมภาษณ์ น.สพ.เกรียงศักดิ์ กัมพูชา, มีนาคม 2556)

ไม่เป็นทางการเท่าไร คือสายโรงงานส่วนใหญ่จะคลุกคลีกับลูกน้องเยอะ ต้องเป็นทีม คุยด้วยกัน สู้ด้วยกัน ผมคิดว่าผมเข้ากับทางที่มันงานได้

(สัมภาษณ์ 9 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณคละกันไป ขึ้นอยู่กับรูปแบบในการใช้งาน คือในงานก่อสร้าง งานจับเป็นพี่น้องกัน ต้องคิดเสมอว่าถึงเค้าจะทำอะไรผิดในเวลางานก็ถือว่าเค้าทำงานนะ ก็ต้องไปชี้แนะเค้า ในงานก็ในงาน นอกงานก็นอกงาน ต้องควบคู่กันไป

(สัมภาษณ์ 7 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

สไตล์ผมทำงานนี้คือ ทำให้ลูกน้อง คือให้เค้าเหมือนกับเป็นพี่น้องครอบครัว บางอย่างก็มีดูว่าบ้าง บางที่แตกแถว หยุดงานบ่อยก็มีบ้าง ถึงขนาดให้ใบเตือนก็ต้องทำ

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

มันก็มีปรับบ้างตามระยะนะ เราก็มีลูกน้องมากขึ้นนะแต่ละคนก็ไม่คล้ายกันนะ แล้วงานก็ไม่เหมือนกัน ก็ใหม่ๆก็นั่นเป็นเพื่อนชะเลยนะ จากนั้นมาก็เลยต้องเปลี่ยนเป็นเจ้านายบ้างอะไรพวกนี้

(สัมภาษณ์ 2 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

4.4 การแย่งงานออกจากสังคม

แย่งงานออกจากสังคม

โดยทั่วไปจะแย่งงานและความสัมพันธ์ทางสังคมออก หากมีปัญหาส่วนตัวก็จะไม่นำมาปนกับเรื่องงาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น เรื่องปัญหาการเมืองที่เกิดขึ้นระหว่างไทยกับกัมพูชา ปัญหาชายแดนพม่า หรือปัญหาเรื่องศาสนา ก็จะไม่นำมาปนในการทำงาน ไม่มีการพูดถึงเพื่อลดความตึงเครียดและไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน

อย่างนั้นอย่าไปเล่นอะไรเท่าไรในเวลางาน ก็ต้องดูหน่อยในเวลาทำงานเป็นจริงเป็นจัง ซีเรียส กดดัน ต้องแบบนี้

(สัมภาษณ์ 12 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

เราก็คุยส่วนมากเรื่องงานนะ ที่นี้เรื่องงานเข้มข้นบ้าง ไม่เข้มข้นบ้าง มันอยู่กับเนื้องาน คือเราไม่ได้ไปว่าเรื่องอื่น เราก็ต้องฟังระวัง เพราะไม่ใช่บ้านเรา ...ผมเป็นคนเวลาที่ผมไม่มีเนื้องานเนี่ย ผมคุยเรื่องนี้ได้ ผมก็เฮฮา ก็เป็นเรื่องปกติ แต่เวลาในงานเนี่ย โอเคจบ

(สัมภาษณ์ 3 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ

5.1 การแก้ปัญหา

แก้ไขแบบผสมผสานจากประสบการณ์และทฤษฎี

ในการแก้ปัญหามองว่าต้องอาศัยทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเข้ามาเสริมกัน เพราะแต่ละคนก็มีความแตกต่างกันอยู่แล้ว และในต่างประเทศย่อมมีความแตกต่างจากประเทศไทยในบางส่วน จึงต้องอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมามาทั้งจากบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นร่วมกันในการแก้ปัญหา

คนทำงานต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่ายิ่งทำเยอะจะยิ่งเจอปัญหาเยอะ คนไม่ทำงานเลยจะไม่เกิดปัญหา เพราะฉะนั้นคนที่เกิดปัญหาแล้วมาบอกเราว่า พี่ผมเจอปัญหาแบบนี้จะยิ่งดี เพราะเราจะได้ช่วยเค้าแก้ไขปัญหา ถ้ามองว่าจะตำหนิหรือไม่ ส่วนมากจะอาศัยการสอนมากกว่า เพราะเขามีอำนาจการตัดสินใจในระดับหนึ่ง แต่อำนาจการตัดสินใจสูงสุดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา อยู่ที่ผม ต้องนำเสนอผู้บังคับบัญชาอีกครั้งหนึ่ง แล้วถึงจะสรุปได้ว่าจะทำอย่างไร เราเลยใช้การแก้ปัญหามากมายวิธี ทั้งจากที่เราเรียนรู้มาแล้วก็วิธีใหม่ๆ เพราะบางที่พวกเขาก็มีความคิดใหม่มาแก้ไข

(สัมภาษณ์ 6 กัมพูชา, 2 มีนาคม 2556)

การแก้ปัญหามันมีหลายวิธี อาจจะมี 1 2 3 4 แล้ว 5 6 ไม่ได้ 7 8 9 10 ก็ต้องทำต่อไป ต้องหาทางออกให้เจอ บางที่เรารู้ว่าปัญหามันเป็นแบบนี้ แล้วใช้การแก้ปัญหแบบนี้ไม่ได้ เราก็ต้องเรียนรู้ประสบการณ์ ก็ต้องศึกษาไปเรื่อย ๆ แล้วจะรู้เอง

(สัมภาษณ์ 1 สปป. ลาว, 18 มีนาคม, 2555)

ถ้าระบบงาน อย่างผู้ใหญ่สั่งมา ลงมาถึงเรา จะตามนั้นเลยไม่ได้ คือที่จะพยายามขวาง คือเราต้องดู เราต้องคอนโทรลคน เราก็ต้องมาดูนะ ว่า โยนอย่างนั้นมา ตุ่ม เราส่งให้เด็ก ตุ่ม มันไปหมดละ ไปหมดแน่นอน แแต่ขนาดนี้ แแต่บางส่วนเด็กมันยังทนไม่ได้ เราเห็นจากท่าที ปฏิกริยาเค้าไง ส่งกลับมาให้เราเห็น เราก็โอเค เราก็ค่อยๆ เบาๆ ค่อยๆ แก้ปัญหาไม่งั้นเนี่ย อย่างที่บอกพี่ก็ต้องบริหารพวกเค้า เพราะถ้าเค้าออกไป เราก็ต้องมานั่งหาคนใหม่ เป็นอะไรที่เหนื่อย

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

5.2 เน้นลักษณะที่เป็นอยู่หรือเน้นการกระทำในการตัดสินใจ

เน้นการตัดสินใจจากผลสำเร็จที่วัดค่าได้

การตัดสินใจของบุคลากรไทย เน้นที่ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจให้ความสำคัญกับผลงานที่ออกมา รวมไปถึงการเลือกตัดสินใจให้ตรงตามความเป็นไปได้ ซึ่งสามารถวัดได้หรือตีคุณค่าได้จากการมีแบบประเมินคุณภาพขององค์กรที่กำหนดโดยแผนกบุคคลขององค์กร

ผมนั่งข้างจะวัดผลนะ เป้าหมายนี้ทำได้หรือเปล่า เราตรวจสอบ
ถ้ามันไม่ขัดกับหลักเกณฑ์มาก บางอย่างเราก็ลุ่มลุ่มล้วยมาก แต่ถ้าเป็น
หลักเกณฑ์เป็นไปทางนโยบาย ผมก็เสนอให้เป็นไปตามระเบียบ ก็ยังมีเรื่อง
กฎระเบียบของบริษัทที่ต้องปฏิบัติตามกัน ดูสิ่งที่เขาทำว่าตรงตามที่เรา
ต้องการหรือเปล่า

(สัมภาษณ์ 4 สปป. ลาว, 18 มีนาคม, 2555)

ในทัศนคตินะ เราก็มามองว่า แต่ละเชื้อชาติมันก็มีคาแรกเตอร์ที่
ต่างกัน มันมีนิทานเคยเล่าให้ผมฟัง คำบอกสมัยก่อนฝรั่งมาคุมอาณานิคม
ที่นี่ วิธีใช้คนพื้นที่ คือ ดูแลความสะอาดบ้าน คำใช้คนจีนสำหรับทำ
บัญชี ดูแลกิจการค้า ใช้คนอินเดียซึ่งเป็นคนชั้น 3 เนี่ย เอาไว้ปิดกวาด
เช็ดถูบ้าน ใช้คนมาเลย์มาคุมคนอินเดียทำงาน หมายความว่าคนจีนค้า
คล่องตัวในการติดต่อสื่อสารทำธุรกิจ เอามาทำเช็ดถู กวาดบ้านคนจีนค้า
ไม่ทำ อาจจะไม่ไ้งานที่ว่าต่ำ แต่ว่าเค้ามีความสามารถอย่างนั้นนะฮะ
แล้วส่วนใหญ่คนคิดเลขเก่งเป็นคนจีน เค้าก็จะใช้คนจีนทำ ความ ซื่อสัตย์
ความไว้วางใจได้ ความรับผิดชอบ ก็อยู่ในขั้นที่ดี แต่คนอินเดียเค้าไม่มี
สิทธิเลือก อาจจะเป็นการศึกษาเลย เค้าทำงานต่ำ คือ เค้าไปใช้แรงงาน
เพราะคนอินเดียถูกนำเข้ามาโดยคนอังกฤษเพื่อมาสร้างทางรถไฟ พอ
เสร็จปั๊บ คนอังกฤษกลับไป เค้าไม่เอาคนอินเดียกลับไป คนอินเดียก็อยู่
ที่นี่ มันก็ไปเป็นแรงงาน ตัดยาง กรีดยาง ทำสวน ทำไร่ เป็นแรงงานเค้า
คนมาเลย์เป็นเจ้าของประเทศ งานต่ำไม่ทำ งานแบบบัญชีติดต่อทำไม่

เป็น เพราะว่าไอเดีย อาจจะไม่ความไวของหัวการค้าไม่มี ก็พวกนี้ก็จะมีความซื่อสัตย์ค่อนข้างใช้ได้ มีความหยิ่งทะนงเยอะก็จะดูคนทำงาน นี่คือหลักกาในการตัดสินใจเลือกคน ที่นี้เราจะใช้งานคนผมรับคนมาสอนงาน ถ้าคุณใช้คนมาเลยมาสอนงาน คุณใช้เวลาปีเนี่ยยังเบลอๆ อยู่เลย เรียนรู้ งานยังไม่ค่อยได้ คุณใช้คนอื่นเดียอาจจะ 6 เดือน คุณใช้งานได้แล้ว แต่คุณก็ต้องระวังเรื่องทีบอก แต่ถ้าคุณใช้คนจีน สัก 3 เดือน มันเป็นแล้ว

(สัมภาษณ์ 1 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

5.3 แบบเผด็จการหรือร่วมมือกัน

ใช้วิธีโน้มน้าวใจให้ทำตาม

ในการทำงานขององค์กรนั้น องค์กรมีการกำหนดนโยบายเหมือนกันทั่วโลกอยู่แล้ว โดยลักษณะของบุคลากรท้องถิ่นนั้นจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป ซึ่งตามหลักของกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรมีแนวทางอยู่แล้ว จึงใช้การโน้มน้าวใจให้บุคลากรท้องถิ่นมองไปในทางเดียวกัน เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานไปได้พร้อมๆ กันทั้งบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น

คือถ้าเราจะไปแบบเป็นคนสั่งเขาถูกเดียวไปเลย ในระดับรองหัวหน้า ตรงนั้นเราก็จะไม่ได้ความรู้สึกของลูกน้อง ลูกน้องก็คือจะมีส่วนของทำงานตามหน้าที่ ทำงานรักหัวหน้า กับทำงานรักบริษัท เพราะฉะนั้นเราจะต้องให้เขาทั้งสามส่วน งานมันถึงจะออกมาดี แต่ถ้าทำตามหน้าที่แบบเข้าซามเย็นซาม ทำเสร็จปั๊บก็เลิกงานอะไรแบบนี้ เขาก็จะไม่ค่อยสนใจ เราเลยต้องมีการจูงใจเขาหน่อย เพราะถ้าเขาทำงานแบบศรัทธาในตัวหัวหน้า ศรัทธาบริษัท มันจะทำให้ผลงานที่เขาทำเนี่ย เกิดการกระตุ้นผลงานที่ออกมา มันจะออกมาดูดี

(สัมภาษณ์ 15 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

เราก็พยายามคุยอ้อมๆนะ โนม่น้าว ต้องบอกว่าบางทีเวลาเราส่งไป บางอารมณ์ เวลามันทำเองแล้วเราชม ความรู้สึกมันต่างกัน เราเลยไปสั่ง บังคับให้ทำทุกอย่างเดียวเขาก็ไม่ไหว เราต้องมีซักแม่น้ำทั้งห้ามาบ้าง ค่อยๆพูดกันไป

(สัมภาษณ์ 3 สปป. ลาว, 18 มีนาคม, 2555)

เราต้องคุมให้อยู่ ก็คือ ให้เกณฑ์ว่า ก็ต้องบอกเค้าว่า คืออย่าไปใช้ อารมณ์ในการทำงาน พยายามโนมน้าวบอกเค้าว่า เรามีปัญหาแบบนี้ ผู้ใหญ่ต้องการแบบนี้ ต้องช่วยกันนะ ขอให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่เราตั้งเป้าไว้

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

5.4 การปฏิเสธหรือการเผชิญหน้า

การเผชิญหน้ากับปัญหา

ในการทำงานย่อมมีปัญหาอยู่แล้ว บุคลากรชาวไทยมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่างองค์กรและบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไขให้ได้ และต้องแก้ไขให้ได้ทุกปัญหา เนื่องจากต้องมีการร่วมงานกัน หากมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องรีบดำเนินการลดปัญหาหรือแก้ไขปัญหานั้นๆไป วางแผนหาทางแก้ไขโดยใช้ความร่วมมือของบุคคลทุกฝ่ายในองค์กร

เพราะทุกคำเขาก็จะเอาเป็นประเด็นอะไรต่างๆ เพราะฉะนั้นเวลา เสร็จสิ้นการประชุมหรือการคุยกันในกลุ่มแล้วเนี่ย ในกรณีที่มีอะไร อย่างนี้เนี่ย เพราะมันไม่ตรงเนี่ย เราจะไปตอบรับหรือปฏิเสธหรือไป อะไร ที่มันเป็นปัญหาขัดแย้งหรือกลายเป็นว่าปัญหานี้แทนที่จะแก้ไขก็เป็น ประเด็นเพิ่มขึ้น หลากหลายไป อะไรแบบนี้เนาะ บางทีเราชี้แจงก็ในนามของ บริษัท

(สัมภาษณ์ 12 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

ปกติแล้วผมมองว่าสภาพแรงงาน เวลาเค้าอยากจะได้ในส่วนที่เค้าต้องได้ เราก็ต้องให้เค้า แต่เค้าอยากจะได้ในส่วนที่ดูแล้วไม่เหมาะสมก็สามารถไกล่เกลี่ยกันได้ ตัวนี้อาจจะเป็นไม้เบื่อไม้เมากันอยู่...ต้องหาวิธีการแก้ปัญหาตรงนี้ให้ได้ ซึ่งผมคิดว่าในที่สุดมันจะต้องแก้ปัญหาได้ เพราะถ้ายังเกิดปัญหาอยู่ ลูกน้องก็จะมีไม่มีความสุข หัวหน้าไม่มีความสุข ผมเองก็มีความสุข จะไม่มีใครมีความสุขถ้าทุกคนไม่เข้าใจกันและกัน – คุณศราวุธ กัมพูชา

การทำธุรกิจทุกที่เวลามีปัญหา จริงๆแล้วข้อกำหนดหรือนโยบายของประเทศมันไม่หนักกันสักเท่าไร โดยเฉพาะธุรกิจต่างชาติ เราต้องอ่านและแก้ให้ได้ ถ้าเรามุ่งมั่นว่าเราจะแก้ได้ ถ้าเราไม่แก้ตรงนี้เราก็เดินไปต่อตรงหน้าไม่ได้

(สัมภาษณ์ 1 สปป. ลาว, 18 มีนาคม, 2555)

ถ้าเป็นลูกน้องก็ บางครั้งคนพื้นที่นะ คนจีน กับคนอินเดีย มาเลย์ บางครั้งก็มีปากเสียงกัน เราก็ต้องไปคุยกับลูกน้อง ยกตัวอย่างเมื่อกี้ ลูกค้า รถรออาหาร คนขับรถ และผม ผมก็ต้องมาเคลียร์กัน เราก็ต้องไปคุยกับลูกน้องเรา อะไรผิดอะไรถูกเราก็ไปคุย ดูปัญหา ก่อน แล้วก็เป็นอย่างนี้ แบบนี้ เราก็ไปคุยกับคนรถ แต่เราไปคุย ก็ต้องให้ทั้ง 2 ฝ่าย เค้าไกล่เกลี่ยกัน อันนี้ก็เจอเคส ปีนี้ก็สัก 2- 3 ครั้ง ... ปัญหาของผม ผมพยายามทำงานพยายามแก้ปัญหา ก็จะถูกคุยกัน อะ รู้ปัญหาก่อน คุยปัญหาเสร็จ ก็ต้องไปแก้

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

5.5 เน้นตำราหรือเน้นประสบการณ์

เน้นการประยุกต์ความรู้จากผู้สอนเข้ากับเหตุการณ์เฉพาะ

ในการทำงานที่ผ่านมาขององค์กร ทำให้เห็นภาพของการยึดนโยบาย ยึดทฤษฎีเดิม ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนอย่างต่อเนื่อง และในขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เช่นกัน เพราะการเรียนรู้งานการเรียนรู้วิธีในการฝึกอบรมในการ

ทำงานจำเป็นต้องอาศัยทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน เนื่องจากแต่ละประเทศก็มีวิธีที่แตกต่างกันไป การยึดเอาสิ่งเดิมๆ แต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งหมด จึงต้องอาศัยการนำมา ผสมกัน สร้างเป็นสถานการณ์เฉพาะที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยบุคลากรชาวไทยอาจจะทำ เป็นตัวอย่างหรือสร้างคำถาม สร้างเหตุการณ์ตัวอย่างให้บุคลากรท้องถิ่นได้วิเคราะห์และเกิด การเรียนรู้มากขึ้น

ในฐานะที่เป็นหัวหน้า ว่ากล่าว ตักเตือน สั่งสอน ทำงานไม่เรียบร้อย ถ้ามันเกิดจากว่าเขาไม่รู้ก็ต้องสอน วิธีการทำงานให้ถูกต้อง สอนไม่พอเรา ก็เอาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาสอนวิธีทำงานแบบนี้ละ เหตุที่ไม่ได้ประสิทธิภาพ เพราะอะไร ก็ต้องยังงี้ แต่เมื่อสอนแล้วทุกอย่าง ทำถูกต้องหมดแล้ว ปรากฏว่าไม่ได้ทำ หรือลัดขั้นตอนก็ต้องใช้คนอื่นเข้ามา คือที่นี้ต่างประเทศ เนี่ย ขอให้เราแม่นในเรื่องของวิธีการทำงาน ถ้าเราไม่แม่น เราสื่อสารกับ เขาไม่รู้เรื่อง เขาก็ทำไม่ถูก แล้วเราก็จะไม่ได้ประสิทธิภาพ ต้องเรียนรู้ สอน ให้เห็นตัวอย่างหรือเอาวิดีโอมาฉายให้ดูวิธีการ สำหรับคนที่ตั้งใจและก็ อยากจะทำ และพัฒนาไปพร้อมกับเรา

(สัมภาษณ์ 12 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

อันดับแรกต้องถามก่อนนะว่าเค้ารู้หรือไม่ ถ้าไม่รู้ถือว่าไม่ผิด แต่ถ้ารู้ ต้องถามว่าทำไมถึงไม่ทำ ทำไมเป็นแบบนี้ เราก็ไปแก้ตรงนั้น ถ้าไม่รู้ก็จะ สอนหน้างาน การสอนงานที่ดีที่สุดคือทำให้เค้าดู ถึงภาษาจะไม่ได้ แต่เรา ทำให้เค้าดูแล้วเค้าจะเข้าใจ

(สัมภาษณ์ 11 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

เวลาที่มีอยู่ที่นี้ เราต้องปรับตัวเหมือนกันนะ ที่นู่นผมต้องทำงาน ตามที่นายสั่งอย่างเดียว ที่โน่นจะแบ่งเป็นส่วนๆชัดเจน พอมาอยู่ที่นี้ผม เป็นหัวหน้าของแต่ละสาขา ของงานที่ได้รับมอบหมาย มันหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกฎหมาย บัญชี ภาษี ที่ลาว ผมต้องเรียนรู้ สุดท้ายเรา ต้องมาเสียภาษีที่ต่างประเทศ ต้องปรับตัวเราต้องเรียนรู้เยอะ เรียนรู้จาก ของเดิมอย่างเดียวไม่ได้ครับ ต้องมีทำความเข้าใจใหม่ ต้องได้ลงมือทำ ผสมกันไป

(สัมภาษณ์ 4 สปป. ลาว, 18 มีนาคม, 2555)

งานบางส่วนผมก็จะทำให้ดูก่อน แล้วให้เขาทำตาม ถ้าเกิดผิดก็ต้อง บอกเค้า ให้เค้าแก้ บางทีก็แก้ 3-5 รอบ มันก็อาจจะช้าบ้าง คืองานบุคคล งานธุรการ หลักๆมันคือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ถ้าเราไปบอกให้เค้า ทำนู่นทำนี่ตลอด ถ้าไม่มีเราอยู่ เค้าก็ทำเองไม่ได้ เพราะฉะนั้นที่เค้าให้คน ไทยมาทำงานที่นี้คือให้เรามาวางระบบ ให้เค้าทำได้ เราทำได้เท่าไร เค้า ต้องทำให้ได้มากกว่าเรา เพื่อฝึกระบบคิดของเค้า

(สัมภาษณ์ 5 สปป. ลาว, 18 มีนาคม, 2555)

ประเทศพม่าเนี่ยเปิดทฤษฎีอย่างเดียวไม่ได้นะคุณจะเอาศิษย์ซึกเซจ ของประเทศอื่นแล้วบอกว่าจะทำอย่างนั้นร้อยเปอร์เซ็นต์ไปใส่ที่พม่าเลย แล้วประสบความสำเร็จเนี่ยผมขอค้าน เพราะว่าด้วยความหลากหลายของ หลายๆสิ่งหลายๆอย่าง หนึ่งคน เคาเจอร์ของเค้าก็ต่างกัน ลักษณะความเป็นอยู่ ความคิดมันแตกต่างกันทั้งสิ้น คุณแค่เอาตรงนั้นมาเป็นกรอบ แล้ว คุณก็ใช้สอนงานให้มันเหมาะสมกับคนแต่ละประเภทแค่นั้นเอง

(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

ผมใช้สอนก่อนนะ ต้องดูว่าเค้าผิดจากอะไร ถ้าผิดจากเรื่องงาน แปลว่าเค้าทำงาน เราต้องดูว่าต้องเพิ่มให้เค้าในระดับไหน ต้องดูว่า หัวหนัาระดับรองจากเรามีการสอนงานเหมือนที่เราสอนเค้าไปหรือไม่

(สัมภาษณ์ 7 กัมพูชา, เมษายน 2556)

ในภาคของเจ้านาย หรือก็คือผู้บริหาร มันก็ต้องถูก ต้องถูกสร้าง ถูก
เทรน ถูกฝึกเข้ามาด้วย คือต้องบอกว่าในระหว่างที่เราทำงานในกรอบ
สี่เหลี่ยมเนี่ย เราต้องมีการใส่ เสริม skill เข้าไปให้เค้ามีการเรียนรู้... ต้อง
ออกไปหาความรู้ข้างนอกด้วย เพื่อที่จะเอามาผสมผสานกับงานที่เราทำ...
ลูกน้องเนี่ยผมมีกรอบให้เค้า แต่ระหว่างที่เค้าทำงานเนี่ยผมก็จะเสริม
เสริมประสบการณ์ที่เราเสริมเข้าไป

(สัมภาษณ์ 8 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

งานบัญชี ฟังดูมันไม่ต้องอัปเดต พักหลังมันจะมีอะไรที่ดูใหม่ๆมา
ตลอด ที่นี้ผมให้นโยบายกับทีมงาน ผมใช้ทีมงานมาก ให้มันเท่า ให้มันบา
ลานซ์กัน เราอ้างหลักวิชาการบัญชีอย่างเนี่ย ทฤษฎีเหมือนกัน
เพราะฉะนั้นที่มาที่ไปเหมือนกัน เหลือแต่ประสบการณ์ ประสบการณ์ผมก็
ถือว่ามันเท่ากัน ที่เหลือเรื่องของการดูงาน ทุกวันนี้ สำหรับผม ผมก็ไปด้าน
นั้นมากกว่าทางด้านวิชาการ ผมอาจจะมิไกด์ไลน์ ให้เขามีแผน

(สัมภาษณ์ 3 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

โดยสรุป สามารถแจกแจงค่านิยมในการทำงานของบุคลากรชาวไทยในองค์กรได้ดังนี้
ตารางที่ 9 การแสดงค่านิยมในการทำงานของบุคลากรไทย

มิติทางค่านิยมในการทำงานของบุคลากรไทย			
1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก			
1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ	<u>การวางแผนและเปลี่ยนแปลง</u> <u>คำนึงถึงทรัพยากรและข้อจำกัด</u>	การวางแผนและเปลี่ยนแปลง <u>คำนึงถึงสิ่งที่มีอยู่</u>	การวางแผนและเปลี่ยนแปลง <u>เหนือข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีอยู่</u>
1.2 การมองเรื่องเวลา	<u>เน้นการวางแผนการทำงานจากรูปแบบเดิมในอดีต</u>	<u>เน้นการวางแผนจากผลในปัจจุบัน</u>	<u>เน้นการวางแผนแนวโน้มที่จะเกิดอนาคต</u>
1.3 การมองเป็นนามธรรมรูปธรรม	<u>วัดจากรูปแบบทางสังคมแบบนามธรรมกว้างๆ</u>	<u>ผสมผสานทั้งค่านิยมในสังคมและผลการกระทำที่วัดเกณฑ์ได้</u>	<u>วัดได้จากรูปธรรมของงานที่ออกมาเห็นผลเท่านั้น</u>
1.4 การมองว่าสิ่งทั้งหลายมีจำกัดและไม่จำกัด	<u>วางแผนโดยมองว่าทรัพยากรและบุคคลมีจำกัด</u>	<u>วางแผนจากทรัพยากรที่มีอยู่และแบ่งสรรได้</u>	<u>วางแผนโดยเชื่อว่าทรัพยากรมีไม่จำกัด</u>
2. การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น			
2.1 การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล	<u>เน้นความเป็นกลุ่มมีความเป็นปึกแผ่น</u>	<u>เน้นบทบาทของบุคคลและควบคุมตามคนหมู่มาก</u>	<u>เน้นพัฒนาการของปัจเจกบุคคล</u>
2.2 การเป็นอิสระหรือการปฏิบัติตาม	<u>การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</u>	<u>ความร่วมมือของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันไปของแต่ละฝ่าย</u>	<u>การเป็นอิสระ ไม่มีกฎเกณฑ์การทำงานควบคุม</u>

3. การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ			
3.1 เน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ	เน้นการเลือกบุคคลที่เข้ากันได้กับบุคคลอื่นในองค์กร	เน้นความกลมกลืนกับบุคคลอื่นและให้การสนับสนุนในการทำงานให้ดีขึ้น	<u>เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถสร้างความสำเร็จ</u>
3.2 เน้นภูมิหลังหรือความสำเร็จ	เน้นภูมิหลังทางครอบครัวและสังคมของบุคคล	เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถแต่โน้มเอียงให้คนที่ชอบมากกว่า	<u>เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถสร้างผลงานมีความสำเร็จ</u>
4. การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น			
4.1 สไตล์การเป็นผู้นำ	ยึดทฤษฎี x : เน้นการบังคับและลงโทษ	<u>ยึดทฤษฎี z : เน้นการปกครองตามลักษณะของแต่ละบุคคล</u>	ยึดทฤษฎี y : เน้นปล่อยให้บุคคลดูแลควบคุมตนเอง
4.2 รูปแบบการสื่อสาร	สื่อสารแบบทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมา	<u>สื่อสารแบบ 3 ทางจากหัวหน้าลงมาและจากลูกน้องขึ้นไปโดยผ่านบุคคลที่สาม</u>	สื่อสารแบบ 2 ทางจากผู้บังคับบัญชาลงมาและจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไป
4.3 รูปแบบการวางตัวระหว่างบุคคล	แบบเป็นทางการ	<u>แบบกึ่งทางการ</u>	แบบเสมอภาคกัน
4.4 การแยกงานออกจากสังคม	ไม่มีการแยกงานออกจากสังคม	พยายามควบคุมการแสดงออก	<u>แยกงานออกจากสังคม</u>

5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ			
5.1 แบบเป็นนามธรรมหรือรูปธรรม (การแก้ปัญหา)	แก้ไขด้วยทฤษฎีมีวิธีแก้ไขปัญหาอยู่แล้ว	<u>แก้ไขแบบผสม</u> <u>จากประสบการณ์</u> <u>และทฤษฎี</u>	วิเคราะห์ความเป็นไปของแต่ละปัญหา
5.2 เน้นลักษณะที่เป็นอยู่หรือเน้นการกระทำ (การตัดสินใจ)	เน้นการตัดสินใจจากลักษณะที่เป็นอยู่ของบุคคล	เน้นการตัดสินใจจากพัฒนาการของแต่ละบุคคล	<u>เน้นการตัดสินใจ</u> <u>จากผลสำเร็จที่</u> <u>วัดค่าได้</u>
5.3 แบบเผด็จการหรือแบบร่วมมือกัน (การเจรจาต่อรอง)	แบบเผด็จการที่ใช้นโยบายควบคุม	<u>ใช้วิธีโน้มน้าวใจ</u> <u>ให้ทำตาม</u>	ให้ทุกฝ่ายออกความเห็นให้ฟังด้วยกัน
5.4 การปฏิเสธหรือการเผชิญหน้า (การแก้ไขขัดแย้ง)	การปฏิเสธว่าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้	การหลีกเลี่ยงปัญหา	<u>การเผชิญหน้า</u> <u>กับปัญหา</u>
5.5 เน้นตำราหรือเน้นประสบการณ์	เน้นการเรียนรู้ตำราโดยบุคคลเป็นผู้ฟังแล้วจดจำ	<u>เน้นการประยุกต์</u> <u>ความรู้จากผู้สอน</u> <u>เข้ากับเหตุการณ์</u> <u>เฉพาะ</u>	เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยไม่ฟังผู้สอนงานเพียงอย่างเดียว

ค่านิยมหลักในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่น

ในส่วนของบุคลากรท้องถิ่น ค่านิยมในการทำงานส่วนใหญ่จะสอดคล้องไปตามค่านิยมของบุคลากรชาวไทยในองค์กร มีค่านิยมในบางส่วนที่มีความแตกต่างกับบุคลากรชาวไทย ซึ่งเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความพยายามของบุคลากรชาวไทยที่จะต้องเข้ามาปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่น

จากการวิเคราะห์แนวโน้มค่านิยมต่างๆที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหารและจัดการในองค์กรใน 5 มิติ ของ Renwick & Rhinesmith พบความแตกต่างทางค่านิยมในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่น ดังนี้

1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก

ความแตกต่างที่พบ

การมองเรื่องของเวลาในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่นนั้น มองจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากอดีต โดยบุคลากรท้องถิ่นมักจะยึดสิ่งที่เรียนรู้มาและเข้าใจในอดีตมาเป็นบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นปัญหาในการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยต้องให้ความรู้ใหม่ๆ วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่เพื่อแนะนำกับบุคลากรท้องถิ่นให้เข้าใจตรงกัน

5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ

ความแตกต่างที่พบ

การเน้นตำราในการทำงานที่ผ่านมาของบุคลากรท้องถิ่นในองค์กร ทำให้เห็นภาพของการยึดทฤษฎีเดิม ความรู้เดิมของบุคลากรท้องถิ่น ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน องค์กรจึงต้องอาศัยการอบรมบุคลากรท้องถิ่นจากประสบการณ์ให้มากขึ้น เพราะการเรียนรู้งานการเรียนรู้วิธีในการฝึกอบรมในการทำงานจำเป็นต้องอาศัยทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน เนื่องจากแต่ละประเทศก็มีวิธีที่แตกต่างกันไปการยึดเอาสิ่งเดิมๆแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งหมด

จากการเปรียบเทียบความแตกต่างทางค่านิยมของบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นสามารถสรุปตารางเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างทางค่านิยมในการทำงานได้ ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างทางค่านิยมในการทำงาน
ระหว่างบุคลากรไทยกับบุคลากรท้องถิ่นในภาพรวม¹

มิติทางค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรไทยกับบุคลากรท้องถิ่น		
1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก		
1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ	การวางแผนและเปลี่ยนแปลงค่านึงถึง ทรัพยากรและข้อจำกัด	
1.2 การมองเรื่องเวลา	บุคลากรไทย	บุคลากรท้องถิ่น
	<u>เน้นการวางแผน จากผลในปัจจุบัน</u>	<u>เน้นการวางแผนการ ทำงานจากรูปแบบเดิมใน อดีต</u>
1.3 การมองเป็นนามธรรมรูปธรรม	ผสมผสานทั้งค่านิยมในสังคมและผลการกระทำที่วัด เกณฑ์ได้	
1.4 การมองว่าสิ่งทั้งหลายมีจำกัดและไม่ จำกัด	วางแผนโดยมองว่าทรัพยากรและบุคคลมีจำกัด	
2. การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น		
2.1 การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล	เน้นความเป็นกลุ่มมีความเป็นปึกแผ่น	
2.2 การเป็นอิสระหรือการปฏิบัติตาม	การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	
3. การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ		
3.1 เน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ	<u>เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถ สร้างความสำเร็จ</u>	
3.2 เน้นภูมิหลังหรือความสำเร็จ	<u>เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถสร้างผลงานมี ความสำเร็จมากกว่าภูมิหลังทางสังคม</u>	
4. การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น		
4.1 สไตล์การเป็นผู้นำ	<u>ยึดทฤษฎี z : เน้นการปกครองตามลักษณะ ของแต่ละบุคคล</u>	

¹ บทสรุปนี้ เป็นภาพรวมที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งในบางมิติมีบุคลากรท้องถิ่นบางประเทศไม่ได้ตอบอย่าง
เฉพาะเจาะจง

4. การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (ต่อ)	
4.2 รูปแบบการสื่อสาร	<u>สื่อสารแบบ 3 ทาง จากหัวหน้าลงมา และจากลูกน้องขึ้นไปโดยผ่านบุคคลที่สาม</u>
4.3 รูปแบบการวางตัวระหว่างบุคคล	<u>แบบกึ่งทางการ</u>
4.4 การแยกงานออกจากสังคม	<u>แยกงานออกจากสังคม</u>
5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ	
5.1 แบบเป็นนามธรรมหรือรูปธรรม (การแก้ปัญหา)	<u>แก้ไขปัญหาแบบผสมจากประสบการณ์และทฤษฎี</u>
5.2 เน้นลักษณะที่เป็นอยู่หรือเน้นการกระทำ (การตัดสินใจ)	<u>เน้นการตัดสินใจจากผลสำเร็จที่วัดค่าได้</u>
5.3 แบบเผด็จการหรือแบบร่วมมือกัน (การเจรจาต่อรอง)	<u>ใช้วิธีโน้มน้าวใจให้ทำตาม</u>
5.4 การปฏิเสธหรือการเผชิญหน้า (การแก้ไขข้อขัดแย้ง)	บุคลากรไทย
	บุคลากรท้องถิ่น
	<u>การเผชิญหน้าแก้ไขความขัดแย้ง</u>
5.5 เน้นตำราหรือเน้นประสบการณ์	<u>เน้นการประยุกต์ความรู้จากผู้สอน เข้ากับเหตุการณ์ เฉพาะ</u>
	<u>เน้นการเรียนรู้จากตำรา โดยบุคคลเป็นผู้เรียนรู้ แล้วจดจำ</u>

ค่านิยมในการทำงานกับค่านิยมองค์กร

สืบเนื่องจากค่านิยมองค์กรที่มีการกำหนดให้มีความเหมือนกันทั่วโลก ใน 6 หัวข้อ สามารถนำมาเปรียบเทียบกับค่านิยมของบุคลากรไทยและบุคลากรท้องถิ่นได้ โดยค่านิยมองค์กรมีดังนี้

1. คำนี้ถึง 3 ประโยชน์เพื่อความยั่งยืนคือ คิดถึงประโยชน์ของประเทศชาติ ประโยชน์ของประชาชน และประโยชน์ของบริษัท ต้องตอบแทนบุญคุณแผ่นดิน เน้นว่าต้องเป็นคนรู้บุญคุณของพ่อแม่ ต้องรู้บุญคุณของผู้มีพระคุณ รู้บุญคุณคนที่ทำดีกับเรา รู้บุญคุณของแผ่นดิน

2. ต้องมีความรวดเร็วในการทำงาน ต้องมุ่งมั่น ทุ่มเท เพื่อความสำเร็จ
3. ต้องทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย เป็นคนใฝ่รู้ เรียนรู้ และแบ่งปัน
4. ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะโลกเปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน ผู้บริโภคเปลี่ยน คู่ค้าเปลี่ยน การแข่งขันเปลี่ยน สังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยน ต้องเป็นคนยอมรับการเปลี่ยนแปลง
5. สร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ต้องเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดในสิ่งใหม่ๆ
6. ต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม มีจริยธรรม ซื่อสัตย์

เมื่อเปรียบเทียบค่านิยมในการทำงานของบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นแล้ว เราสามารถเห็นความแตกต่างที่เห็นได้ชัด คือ

- ความรวดเร็วในการทำงาน ของบุคลากรท้องถิ่นส่วนใหญ่ นั้นยังคงเป็นปัญหาในการทำงานอยู่ โดยเฉพาะการทำงานของบุคลากรท้องถิ่นในประเทศกัมพูชา ลาว และพม่า
- การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยังพบปัญหาในบุคลากรท้องถิ่นที่ยังยึดติดกับค่านิยมเดิม หรือรูปแบบในการทำงานแบบเดิมอยู่ ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนรูปแบบในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรได้ทั้งหมด
- การสร้างนวัตกรรม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นั้น บุคลากรชาวไทยได้พยายามให้บุคลากรท้องถิ่นได้ออกความคิดเห็น แต่ด้วยพื้นฐานการศึกษา รวมไปถึงประสบการณ์ของบุคลากรท้องถิ่นนั้นยังมีน้อยกว่าบุคลากรไทย จึงส่งผลให้บุคลากรท้องถิ่นบางส่วนยังขาดทักษะในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

บุคลากรท้องถิ่นนั้นยังไม่สามารถปรับตัวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรชาวไทยที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรได้ทั้งหมด จึงส่งผลให้มีความแตกต่างกันด้านค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3. ทิศทางการปรับตัวของบุคลากรชาวไทยที่ทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน

ทิศทางการปรับตัวของบุคลากรไทยส่วนใหญ่ในสี่ประเทศในการทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่น ใช้การแบ่งตามทิศทางของอัตลักษณ์ (Identity) ของ Berry et al (1987)

พบว่า การปรับตัวของบุคลากรไทยเป็นการปรับตัวแบบ Bicultural Adaptation กล่าวคือ มีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ของประเทศที่บุคลากรชาวไทยเข้าไปทำงาน โดยในขณะเดียวกันบุคลากรชาวไทยก็ยังคงมีการรักษาวัฒนธรรมเดิมของตนเองไว้อยู่เช่นเดียวกัน

สิ่งที่แสดงถึงการปรับตัวโดยคงความเป็นไทยของบุคลากรชาวไทย

การพูดภาษาไทย บุคลากรชาวไทยยังมีการสื่อสารด้วยกันด้วยภาษาไทย นอกจากนั้นยังใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรชาวลาว รวมไปถึงการสอนภาษาไทยให้กับบุคลากรท้องถิ่นด้วย รวมไปถึงการสอนการไหว้แบบไทย

การรับประทานอาหารไทย ในทุกสำนักงานขององค์กร ตลอดจนโรงงานต่างๆ จะมีส่วนของห้องครัวที่ประกอบอาหารไทยสำหรับบุคลากรชาวไทย แม้ว่าจะมีการรับประทานอาหารท้องถิ่นอยู่บ้าง แต่โดยหลักแล้วก็จะมีการปรุงอาหารไทยให้บุคลากรไทยรับประทาน โดยเฉพาะในมื้อกลางวัน ซึ่งจะเป็นการรวมกลุ่มของคนไทยในการรับประทานอาหาร มีการพูดคุยกันในเรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับที่ปฏิบัติในประเทศไทย

การปฏิบัติงานส่วนใหญ่ตามนโยบายของบริษัท การคงค่านิยมในการทำงานของคนไทยเป็นรูปแบบส่วนที่องค์กรและบุคลากรชาวไทยพยายามรักษาค่านิยมในการทำงานนี้ไว้ รวมไปถึงการพยายามสร้างค่านิยมในการทำงานนี้ให้กับบุคลากรท้องถิ่น เพื่อให้มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

การรวมกลุ่มของบุคลากรชาวไทย มีการพบปะกันในช่วงการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน โดยแยกออกมาจากบุคลากรท้องถิ่นโดยชัดเจน

สิ่งที่แสดงถึงการปรับตัวตามวัฒนธรรมท้องถิ่นของบุคลากรชาวไทย

1. ด้านภาษา บุคลากรชาวไทยมีการเรียนรู้ภาษาท้องถิ่น เช่น ภาษากัมพูชา ภาษาพม่า ภาษามลายู(Bahasa Malay) ภาษาจีน ส่วนภาษาลาวมีการเรียนรู้ในส่วนน้อยเนื่องจากสามารถใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้ โดยส่วนใหญ่บุคลากรชาวไทยจะเรียนรู้เมื่อเข้ามาทำงานในประเทศเพื่อนบ้านแล้ว และเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่น มีการจัดครูสอนภาษาให้บุคลากรชาวไทย นอกจากเป็นการสร้างความเข้าใจในด้านภาษาเพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรท้องถิ่น รวมไปถึงการสอนภาษาไทยให้กับบุคลากรท้องถิ่นด้วยเช่นกัน

ประเทศกัมพูชา

ไม่มีพื้นฐานเลย มาเรียนที่นี่โดยอาศัยจากคนในพื้นที่ และจากครูที่มาสอนภาษากัมพูชาที่ใช้ในชีวิตประจำวันเบื้องต้นตอนเย็นวันละ 1 ชั่วโมงทุกวัน เป็นเวลาประมาณ 1 เดือน ใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะผมเองไม่มีพื้นฐานเลย แต่โชคดีที่ลูกน้องระดับรองลงมาพูดภาษาไทยได้ 2 คน นอกจากใช้ภาษากัมพูชาก็จะใช้ภาษาไทยกับคนที่พูดภาษาไทยได้

(สัมภาษณ์ 11 กัมพูชา, 3 เมษายน 2556)

ประเทศพม่า

สิ่งที่เราต้องปรับตัวหาคำคือเรียนภาษาพม่า เนี่ยก็เริ่มเรียนภาษาพม่าละ คือสื่อสารกับคนระดับล่างละเราก็ต้องเบนเข้ามาเหมือนกันไม่ใช่ พวกนายทุกคนต้องพูดภาษาอังกฤษให้ได้เหมือนไอนะ ไม่งั้นเราสื่อสารกันไม่ได้นะ ไม่ใช่ เราก็ต้องปรับตัวเข้าหาคำเหมือนกัน ตอนนี่ผมก็เริ่มเรียนภาษาพมานะเพราะว่าเราก็ถือว่าเออมันได้สิ่งใหม่ๆทำไม่ละเราก็เรียนได้ ก็นี่แหละเรียน เราก็มีคอร์ส เดี่ยวคำก็จะเริ่มมีคอร์สสอนเราก็ใช้คนขับรถของเราเนี่ยนะ หรือว่าลูกน้องของเราให้คำพูดเป็นภาษาอังกฤษ

มา แล้วเราก็บอกว่าแล้วภาษาพม่าละมันพูดว่ายังไง ประมาณเนี่ย เราก็
แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กัน ก็เหมือนกับเราแลกเปลี่ยนประสบการณ์อะ
(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

ประเทศมาเลเซีย

มีคนไทยบางพวกจะออกไป ถ้าออกไปทำงานขายเนี่ยอาจจะต้องไป
ส่วนมากพวกค้าขายเป็นคนจีนเยอะ อยู่ไปต้องปรับตัวภาษาจีนเรียนรู้ไป
ภาษามาเลเซียก็เรียนรู้บ้างแต่จะน้อย เพราะที่นี้ส่วนมากก็ใช้ภาษาอังกฤษ
เป็นหลักเราก็ฟังเค้าได้ อย่างมาใหม่ๆก็ต้องเรียนอะ เค้าก็มีครูมาสอน
ภาษาจีน มาสอนมาเลเซียเพื่อที่จะไม่เป็นปัญหาในการติดต่อ แต่ส่วนมากเค้า
ก็ใช้ภาษาอังกฤษกันได้ดีเลยไม่ค่อยกังวลเท่าไร

(สัมภาษณ์ 2 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

2. ด้านวัฒนธรรม ข้อควรปฏิบัติ ข้อห้ามต่างๆ บุคลากรชาวไทยจำเป็นต้องปฏิบัติตาม
อย่างเคร่งครัด เพื่อลดปัญหาต่างวัฒนธรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ รวมไปถึง
วัฒนธรรมอื่นๆที่บุคลากรชาวไทยยึดปฏิบัติตาม

ประเทศพม่า

- การถอดรองเท้าเข้าวัดในประเทศพม่า รวมไปถึงการถอดรองเท้าภายในอาคาร

เวลาเราจะเข้าวัดในพม่าเนี่ย ไม่ว่าจะเป็นที่ไหนๆเราก็ต้อง
ถอดรองเท้าตลอด เพราะเป็นการแสดงความเคารพต่อพระพุทธเจ้า แสดง
ถึงความศรัทธาของเรามีต่อพระพุทธศาสนา ถ้าองใส่เข้าไปนิดหน่อยเนี่ยมี
มองมีเตือนกันเลยนะ เวลาที่จะเข้าวัดเนี่ยก็ถอดรองเท้าไว้ในรถเลย แล้ว

เราก็เดินเท้าเปล่าลงไป ทุกคนที่มาที่นี่เข้าวัดต้องถอดรองเท้าทุกคน ไม่มีใครได้ยกเว้นนะ ขนาดโอบามามาไหว้พระที่นี่ก็ถอดรองเท้าเหมือนกัน

(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

นอกจากจะมีการถอดรองเท้าเมื่อเข้าไปยังสถานที่ทางศาสนาแล้ว ผู้บริหารบุคลากรชาวไทยยังสร้างวัฒนธรรมการถอดรองเท้าภายในอาคารเมื่อขึ้นไปชั้นบนของอาคาร จะมีที่ถอดรองเท้า เพื่อรักษาความสะอาด และให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย

- การนุ่งใส่รองเท้าทุกวันศุกร์ในประเทศพม่า

ปกติแล้วบุคลากรชาวไทยที่ทำงานในประเทศพม่าจะแต่งตัวในการทำงานด้วยเสื้อเชิ้ต กางเกงขาสั้น หรือใส่เสื้อตราของบริษัท ตามปกติเช่นเดียวกับการแต่งกายทำงานในประเทศไทย แต่ทุกวันศุกร์ในประเทศพม่า บุคลากรชาวไทยจะแต่งกายด้วยใส่แบบชาวพม่าเป็นประจำทุกสัปดาห์

วันนี้วันศุกร์ ทุกคนที่นี่จะนุ่งใส่รองเท้ามาทำงานกันนะ ทุกวันศุกร์จะนุ่งใส่รองเท้ากัน เป็นข้อตกลงของคนไทยที่นี่ เราจะแต่งตัวให้เหมือนคนพม่า เราได้อยู่ประเทศเขา อย่างน้อยมีสักวันหนึ่งที่เราจะแต่งตัวให้เหมือนคนพม่าหน่อย ผมก็มีชื่อพม่าด้วยนะ อยู่มานานแล้ว ต้องปรับตัวให้เข้ากับเขา

(สัมภาษณ์ 12 พม่า, 30 มีนาคม 2556)

ที่นี่เรานุ่งใส่รองเท้าทุกวันศุกร์ ใส่จริง ๆ แล้วนี่เขานุ่งชั้นเดียวเลยนะ มันสบาย แต่เราไม่ต้องขนาดนั้น พี่ต้องใส่อะไรไว้ข้างในหน่อย บางคนอาจจะมีใส่กางเกงขาสั้นนะอันนี้พี่ไม่รู้ แต่พี่ใส่กางเกงในแล้วนุ่งใส่รองเท้าเลย แต่ต้องมัดให้แน่น ๆ หน่อย จะได้มั่นใจ กลัวหลุดเหมือนกัน คนที่นี่เขาแต่งตัวให้สบาย ๆ

(สัมภาษณ์ 5 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

นอกจากนั้นยังพบว่า มีบุคลากรชาวไทยท่านหนึ่งที่มีการตั้งชื่อเป็นภาษาพม่า เพื่อสร้างการรับรู้ของคนในท้องถิ่นว่ามีชื่อเรียกเป็นภาษาพม่าด้วย

ประเทศมาเลเซีย

มาเลเซีย กับหลักวัฒนธรรม กฎหมาย และฮาลาล

ที่เน้นจริงๆก็คือในเรื่องของกฎหมายนะครับ แล้วก็ในเรื่องวัฒนธรรมของเค้าโดยเฉพาะในเรื่องของประเทศนี่ที่เป็นประเทศมุสลิม ซึ่งกฎหมายเค้าค่อนข้างแรง อันนี้ต้องศึกษาพอสมควร เพราะอันนี้ค่อนข้างจะต่างจากบ้านเรา หลายๆประเทศระยะเวลาเราจะไปเรื่องนี้เป็นเรื่องหลัก กฎหมายวัฒนธรรม เพราะงั้นบางที่เราไปประเทศเค้า แล้ว เอ้ย บ้านเราทำอย่างนี้ได้ พุดง่ายๆนะครับ บ้านเราใช้นิวซีชีได้ แต่ที่นี่ไม่ได้ ไม่สุภาพ ต้องใช้นิวโป่งชีเค้า อย่างเงี้ย ต้องศึกษา แต่ละประเทศไม่เหมือนกันนะครับ เนี่ยอย่างเงี้ย สำคัญที่สุดก็คือ กฎหมาย กับวัฒนธรรม

(สัมภาษณ์ 8 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

ในที่พักหอพักไม่ควรดื่มเหล้า ในที่ทำงานทำการไม่ควรมีแอลกอฮอล์เกี่ยวข้อง ไม่ดื่มแอลกอฮอล์ ไม่ควรนำอาหารที่เป็นฮาลาลเข้ามากินในโรงงานฮาลาล นี่ถือเป็นข้อจำกัด ไม่พยายามทำอะไรก็ตามที่มันทำให้กระทบกระเทือนในระบบและความเป็นอยู่ของคนมุสลิม อันนี้ต้องพยายามปรับตัว

(สัมภาษณ์ 7 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

เราก็ต้องยอมรับว่าวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเนี่ยมันเป็นประเทศมุสลิมนะฮะ ฉะนั้นเราก็ต้องมองประเด็นหลักไปที่มุสลิมเป็น priority คือให้เป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ เพราะฉะนั้นไอ้ลักษณะของคนจีนคนแขกเนี่ยมันถึงถือว่าเป็นความสำคัญรองลงมา คือเป็นกลุ่มที่สองที่จะต้องมาดูแล เพราะฉะนั้นเวลาเราพูดกับกลุ่มลูกค้าเราก็ต้องให้ความสำคัญไปที่กลุ่มมุสลิม ฉะนั้นการมาทำธุรกิจที่นี่ต้องระวัง ต้องเรียนรู้ ข้อจำกัดของ

ชนบทรรมนิยมประเพณีนะฮะ ของมุสลิมเป็นหลักครับ ไม่ว่าจะยังไงก็ต้องให้
ความสำคัญไปที่มุสลิม อันนี้ก็คือจุดสำคัญครับ

(สัมภาษณ์ 8 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

ยิ่งสำคัญกว่านั้นคือเราจะต้องทำยังไงก็ตามเพื่อให้เค้ามั่นใจว่าของ
เราเนี่ย ฮาลาลของเราเนี่ยต้องได้รับการยอมรับจากคนที่ร็อยเปอร์เซน
และเราก็ต้องมีจุดยืนแล้วก็จุดพิสูจน์ เพื่อให้เค้ามั่นใจ อันนี้เป็นเรื่องยากที่
จะต้องใช้เทคนิคและใช้ความพยายามอย่างสูง เพื่อให้เค้ายอมรับเรานะ
ครับ คนไทยเนี่ยถ้าเปรียบเทียบกับคนมุสลิมเรื่องเกี่ยวกับฮาลาลแล้ว
เมืองไทยฮาลาลกับที่มาเลเซียฮาลาล ต่างกันครับ ความเข้มแข็งของแบ
รอนด์ฮาลาลที่มาเลเซียแข็งแรงกว่าเมืองไทยมาก เมืองไทยเนื่องจากว่าไม่มี
จุดยืนในแง่ของรัฐบาลให้ความสำคัญเป็นหลัก เนื่องจากในกลุ่มของศาสน
เป็นผู้ดำเนินการและดูแลกันเอง ฉะนั้นเนื่องจากมุสลิมเนี่ยเป็นชนคนกลุ่ม
น้อยในประเทศไทย ฉะนั้นความแข็งแรงของเรื่องการควบคุม เหมือนกับว่า
enforcement การการดูแลควบคุมเนี่ยมันยาก แล้วมันก็เลยคุมได้แค่ใน
ระดับหนึ่ง ค่อนข้างจะเข้มขันหรือว่าดีในลักษณะของกลุ่มที่มี มุสลิมใน
ท้องถิ่นนั้นๆเยอะๆ ก็อาจจะค่อนข้าง strict หน่อย แต่ถ้าไปนอกๆแล้วถึงแม้
จะมีมุสลิมปะปนอยู่ก็ไม่สามารถที่จะทำให้มันมั่นใจว่ามันมีความร็อย
เปอร์เซนฮาลาล เพราะฉะนั้นนี่คือจุดด้อยของเรา แต่พอเปรียบเทียบกับ
มาเลเซียแล้วเนี่ย มาเลเซียเค้าให้การส่งเสริม ทุกอย่างมาจากรัฐบาลกลาง
รัฐบาลตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้นจะมีหน้าที่กำกับดูแล กระบวนการ วิธีการ
ตลอดจนตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของฮาลาล ซึ่งได้รับการสนับสนุน
จากรัฐบาล มี authority ที่จะดูแลควบคุม แล้วก็มีอำนาจในการตัดสินนะ
ครับ เบรกหรือให้คุณให้โทษกับโรงงานอุตสาหกรรมนั้นๆที่ไม่ปฏิบัติตาม
กฎ หรือผิดกฎฮาลาล ให้มีผลเสียหายได้ โดยการสั่งหยุดได้ โดยการมา
บังคับไม่ให้ขายสินค้านั้นได้ โดยการทำการให้มีการเรียกคืนสินค้าได้ อันนี้
ถือเป็นความเสียหายในธุรกิจ ที่ทุกคนจะต้องมีความระมัดระวังในจุดนี้
เป็นพิเศษ ฉะนั้นนี่คือจุดหนึ่งที่บอกว่าทำไมฮาลาลในมาเลเซียถึงแข็งแรง
และถึงเคลมตัวเองว่าเป็นฮาลาลฮัฟ ในภูมิภาคนี้

(สัมภาษณ์ 6 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

ประเด็นข้อห้ามทางเพศในมาเลเซีย

ในส่วนของกฎหมายของประเทศมาเลเซียที่ strict เกี่ยวกับเรื่องของผู้สาว เรื่องเกี่ยวกับ อ่า เพศสัมพันธ์ เรื่องเกี่ยวกับการยอมรับเกี่ยวกับเพศตรงข้าม มันไม่เหมือนที่เมืองไทย ที่จะทำอะไรก็ได้ อย่างหนุ่มสาว จับมือจับไม้ ตะเนื่อต้องตัวนี้ไม่ได้ ถ้าคุณจะมากะลี้มกะเหลี่ย จะมาลีเล็ก ๆ น้อย ๆ อันนี้ถือว่าเป็นเรื่องที่ไม่เรียบร้อย คุณอาจจะต้องถูกเคียน ถูกไล่ออกจากประเทศเค้าได้ อันนี้ถือว่าเป็นเรื่องที่ไม่เรียบร้อย เราต้องเรียนรู้และปฏิบัติอย่างเข้มงวด

(สัมภาษณ์ 7 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

พี่ก็ไม่แน่ใจว่าเป็นเพราะทางศาสนาหรือเปล่า ผู้หญิง จะจับมือเชกแฮนด์ หรือจับเนื้อต้องตัวเค้าเรียกเค้าอะไรแบบนี้ บางทีคนมาเลย์ก็ไม่ได้เค้าก็ไม่ทำทำอะไร แต่ว่าคนจีนเค้าจะเตือนเรา เค้าไม่พูด ไม่บอก เค้าไม่เคยมาพูด ไม่เคยมาบอกนะครับ มีแต่คนจีนทั้งนั้นเลยที่มาบอก เนี่ยลูกน้องมาบอกว่าอย่างนี้ทำไม่ได้นะ คนมาเลย์ไม่ได้เลย ยิ่งไปฟาร์มสมมติพี่จะให้ลูกน้องพี่ไปฟาร์ม สมมติว่าลูกน้องพี่เป็นหญิงมาเลย์ ไปกับพี่ 2 คนไม่ได้ หรือถ้าเกิดมีอะไรขึ้นมา ตำรวจเห็น เดี่ยวจับ แต่ถ้าคนจีนนะ โอเค คนอินเดียนโอเค แต่ก็แล้วแต่คน แต่ว่าส่วนใหญ่เค้าจะโอเค แต่ถ้ามาเลย์นี้ไม่ได้ คือเค้าจะห้ามไปสองต่อสองเลย ก็มีเวลาเรา คือเค้าไม่ให้พูดอย่างนั้นอย่างนี้อะไรทำนองนั้น พี่ต้องนึกก่อน เพราะว่าบางทีวัฒนธรรมเรากับทางเค้ามันต่างกัน อย่างการถือเนื้อถือตัว ยิ่งที่นี่เค้าก็ยิ่งระมัดระวัง คนมาเลย์นี้ไม่ได้เลย คนอินเดียนกับคนจีนนี่ยังพอโอเค ยังพอรับได้ การถือเนื้อถือตัว

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

กฎเกณฑ์เรื่องศาสนา ข้อบังคับเค้า บ้าน หมายความว่า คุณขับรถอยู่ๆ คุณจะไปปรับคนมาเลย์ขึ้นรถ เค้าก็ไม่ขึ้นหรอก ถ้าผู้ชายผู้หญิงนั่งรถมา แล้วคนหนึ่งเป็นมาเลย์ คนหนึ่งเป็นจีน โดนตรวจแน่นอน หรือคุณไปพัก

โรงแรมก็ได้ ถ้าเป็นมาเลย์คู่กันนะบางที่ต้องโชว์ใบสมรสนะ ว่าคุณเป็นคู่กันจริงมัย ที่นี้เค้าจะมีกฎเกณฑ์ตรงนี้

(สัมภาษณ์ 1 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

3. ด้านศาสนา โดยส่วนใหญ่ประเทศเพื่อนบ้านของไทยจะนับถือศาสนาพุทธ ทั้งประเทศ กัมพูชา พม่า และลาว โดยมีการเข้าร่วมกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น การจัดงานทอดกฐิน ประจำปีร่วมกับวัดในท้องถิ่น โดยจัดให้มีการร่วมกิจกรรมระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น โดยมีการปฏิบัติตามลักษณะของพิธีการในแต่ละประเทศ ซึ่งโดยรวมนั้นจะมีความใกล้เคียงกับวัฒนธรรมของไทย

ประเทศมาเลเซีย

- การร่วมงานประเพณีต่างๆทางศาสนาในประเทศมาเลเซีย บุคลากรชาวไทยเข้าร่วมงานโดยไม่แบ่งการปฏิบัติว่าไปเฉพาะพิธีที่เป็นของชาวพุทธเท่านั้น โดยมีการไปร่วมงานทั้งวัดจีน หรือวัดอินเดียที่นับถือศาสนาฮินดู เป็นต้น

เรื่อง CSR ก็มีทำร่วมกับชุมชน บริจาคบ้างอะไรบ้าง เค้ามี ถ้าสไตล์อินเดียเค้ามีวัดอะไรแบบนี้ เค้าจะมีวัดอินเดีย บริจาค Donation คล้ายๆ ผ้าป่าบ้านเรา ก็จะมีตัวแทน มีลูกน้องของบริษัทไป เราก็ไปร่วม ก็ถือว่าอบอุ่นดินะ ก็วัดจีนเราก็ไปอยู่แล้ว วัดจีน อินเดีย ก็มีมาเลย์ที่เป็นงานศพ

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

- การกำหนดเวลาละหมาดระหว่างเวลาทำงาน ในประเทศมาเลเซีย แม้พบว่าบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่เป็นชาวมาเลเซียเชื้อสายจีน ซึ่งนับถือศาสนาพุทธ แต่ก็มีบุคลากรส่วนหนึ่งที่นับถือศาสนาอิสลาม โดยทางองค์กรได้กำหนดการปรับเวลาทำงานให้บุคลากรมุสลิมได้มีเวลาในการทำพิธีกรรมทางศาสนา คือการทำละหมาด และให้บุคลากรที่เป็นมุสลิมลางานช่วงเวลาบ่ายของวันศุกร์ ซึ่งเป็นการเข้าร่วมพิธีกรรมใหญ่ทางศาสนาเป็นประจำทุกสัปดาห์ของชาวมุสลิมในประเทศมาเลเซีย

ทุกวันศุกร์ เค้าจะมีไหว้ ละหมาดช่วงเที่ยง – บ่าย 2 ครั้ง เป็นกฎราชการเลยต้องให้เค้าเลย ชั่วโมงครึ่ง ทุกศุกร์ต้องเข้าโบสถ์ แล้วก็ผู้หญิงก็ไม่เข้า แต่ผู้หญิงเค้าจะมีไหว้ทุกวันที่ละหมาดวันละ 5 ครั้ง แต่จริงๆ ก็ทำ 2 ครั้ง แต่ถ้า 5 ครั้ง ไม่ไหว แต่ก็ต้องให้เค้าทำ เพราะเป็นกฎหมาย เป็นกฎระเบียบ

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

การปฏิสัมพันธ์บางที่ต้องเข้าใจ เรื่องศาสนา บางทีคนที่นี่เค้าหยุดวันศุกร์เค้าทำงานครึ่งวัน เพราะเค้าต้องไปมัสยิด อยู่ดีๆ คุณจะไปว่าเค้าว่าแล้ว ทำงานต่อไม่ได้เหรอ อันนี้ไม่ได้ วันศุกร์นี่วันของมุสลิมเค้าเลย หรือว่าวันหนึ่งเค้าต้องทำละหมาด 5 ครั้ง เข้าที่หนึ่ง สายที่หนึ่ง บ่ายที่หนึ่ง เย็นที่หนึ่ง ดึกที่หนึ่ง คุณจะไปบอกว่า อันนี้มันยุ่งยากก็ไม่ได้ ต้องให้เขาทำ

(สัมภาษณ์ 1 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

ด้านวัฒนธรรมอื่นๆ คนไทยได้เข้าร่วมในงานพิธีต่างๆที่บุคลากรท้องถิ่นจัด เช่น งานแต่งงาน งานวันเกิด งานขึ้นบ้านใหม่ งานศพ เป็นต้น ซึ่งคนไทยมีการเข้าร่วมตามสมควร

4. วัฒนธรรมการรับประทานอาหาร ในช่วงการพบปะกับบุคลากรท้องถิ่นในงานพิธีต่างๆ รวมถึงการไปเยี่ยมบุคลากรท้องถิ่นตามบ้าน หรือการรับประทานอาหารร่วมกันในที่ทำงาน บางครั้ง บุคลากรชาวไทยมีโอกาสร่วมรับประทานอาหารท้องถิ่นนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อได้รับการเชื้อเชิญจากบุคลากรท้องถิ่น การร่วมรับประทานอาหารด้วยกันถือเป็นการให้เกียรติกับบุคลากรท้องถิ่นด้วย ประการสำคัญ คือเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรท้องถิ่น

มาเลเซีย

อาหารมาเลเซีย ของเค้ามียุหลายหลายนะครั้บ เค้าก็แยก เหมือนกับแยกก็ไม่เชิงนะ อาหารเค้าก็สไตล์ของมุสลิมก็จริง คล้ายๆ ไทย แต่หนักไปทาง ผักจะน้อยหน่อย จะหนักไปทางไก่ เครื่องเทศ กะทิ เค้ากินเอง ผมนี่

ก็กิน ผมกินได้หมด คือมาอยู่บ้านเค้าก็ต้องได้ อาหารอินเดีย กินใบตอง กินมือ ก็ลองมาแล้ว ลองมาหมดแล้ว เพราะเรามาอยู่ ในการทำงานเรา ต้องปรับตัวกับเข้ากับลูกน้อง คือ เราคนต่างชาติมาเหมือนกับต้องทำให้เค้า เหมือนกับเราต้องปรับตัวหรือทำให้เค้า ให้เค้ายอมรับเราว่าเราทำงานกับเค้า เราเป็นหัวหน้าเค้า สั่งงาน หรือว่าอะไรๆ จะง่ายขึ้น ... ในครอบครัว เคยไปก็ไปงานแต่ง ไปร่วมงาน ลูกน้องก็จะเชิญ พี่ว่างมั๊ย ไปกินบ้านเค้า เค้าเปิดบ้าน เค้าจะมีขนมประคิตประคอย กินเลี้ยงข้าวกลางวัน ปีละครั้ง เทศกาลนี้ก็วันไปหมด ไปร่วมให้เค้ารู้สึกว่าเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของครอบครัวเค้าเลย ก็จะมีเด็กๆ ลูกๆ เค้าก็จะแย้ๆ มาดูเรา แปลกดีคนไทย

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

เกือบทุกเดือนพี่ก็จะไปกินข้าว ไปกินด้วยกัน กลางวัน ไปดินเนอร์ พวกนี้มีครอบครัวครอบครัวอยากกลับบ้าน ก็กินกลางวันกัน มีงานอะไร เรื่องเบ็ดเตล็ดอะไร แบบนี้ก็ไป บางทีก็มาบอกละ อ้อเหอคืออยากให้เราเลี้ยงไง อยากไปกับเรา อยากให้เราไปเลี้ยงอะไร ต่างๆ คือเค้าก็รู้สึกว่าจะบอ สมีใจให้ ก็เลี้ยงเค้าอะไรต่างๆ เค้าก็ดีใจ เค้ามก็มีความรู้สึกว่ามันใกล้ชิดกัน เค้าก็บอกว่า เนี่ย วันกิดอะไรทำนองนี้ บางคนก็มาเขียนในปฏิทินเดือนเรา ก็นิดๆ หน่อยๆ ไม่ได้ทุกวัน (หัวเราะ)

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

สปป.ลาว

คนลาวเค้าก็นั่งกินด้วยกัน ผมก็ไปนั่งกินกับเค้าบ้างนะ เค้าก็คุยกัน เราก็ฟังๆ แต่ถ้าออกไปกินข้างนอก เจอคนลาว เราก็ชวนเค้ากิน เราก็จะเลี้ยง ก็เวลากินข้าวด้วยกันก็ได้คุยกันบ้าง

(สัมภาษณ์ 5 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

ก็มีการเลี้ยงดูน้องทั่วไปตามปกตินะ เช่นหลังการประชุม การฉลองส่งท้ายปี ซึ่งตรงนี้จะทำให้เขาทำงานอย่างเต็มที่และมีความสุขกับการทำงาน

(สัมภาษณ์ 2 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

5. ด้านรูปแบบในการทำงาน บุคลากรชาวไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนลักษณะในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรท้องถิ่น ต้องมีการปรับรูปแบบในการทำงาน เช่น การควบคุมที่เข้มงวดขึ้น มีการใส่ใจในการตรวจตรามากกว่ากับคนไทย ต่างจากการทำงานกับคนไทย การให้ระยะเวลาในการทำงานมากขึ้น ลดความเร็วในการทำงานลง เนื่องจากรูปแบบในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่นเป็นไปในลักษณะที่สบายๆ ค่อยเป็นค่อยไป รวมไปถึงการย้ำคำสั่งและให้บุคลากรท้องถิ่นทวนคำสั่ง (repeat) เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน ลดปัญหาในการทำงานลง

ในการปรับตัวเข้ากับรูปแบบการทำงานของบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นส่วนใหญ่ นั้นต้องใช้การสั่งซ้ำหรือการย้ำเพื่อให้เข้าใจและทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

พม่า

ในการทำงาน บางที่เราเข้าใจความหมายไม่ตรงกัน ไม่เข้าใจก็คือว่า เราคิดไปเองว่าเค้าเข้าใจ แล้วก็เค้าก็ไม่กล้าถามเรา แล้วก็เค้าทำท่าเหมือนเค้าเข้าใจ ใช่มั้ยล่ะ คือปัญหา ที่นี้มันกะเป็นปัญหา เพราะ yes แล้วเราคิดว่า เค้าเข้าใจ เค้าสามารถทำได้ พอ output ออกมา เอ้า ไม่ใช่ ถ้าเราไวใจเค้าทั้งหมดจะมีความผิดพลาด สิ่งที่เราปล่อยให้เค้าไปทำเอง เค้าก็จะผิดแน่นอน แต่ถ้าเราบอกว่าทวนให้เฝ้าฟังหน่อย ว่าฟังสิ่งที่เฝ้าพูดไปอยู่ เข้าใจยังงี้ เค้าก็จะบอก 1 2 3 เราก็จะมั่นใจแล้วว่าจะประสบความสำเร็จ ประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์

(สัมภาษณ์ 5 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

สปป.ลาว

ต้องใช้ความย่ำคิดย่ำทำ คือเราส่งเขาไป เวลาตามเราต้องตามตลอด เราก็ต้องตามตลอด เหมือนที่เราส่งเป็นชุด แต่เขาจะทำแค่เซทแรก เขาเข้าใจหมดแต่อาจจะลืม แบบว่าตอนแรกเข้าใจที่ส่งละ แต่พอทำไปได้สักพักก็จะลืม เทียบกับการส่งอาหาร เวลาไปร้านอาหาร ที่นี้เขาจะไม่จด เขาจะฟัง ๆ ฟังเสร็จแล้วก็ลืม จะเป็นลักษณะนี้ เราเลยต้องทวนเยอะหน่อย

(สัมภาษณ์ 2 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

นอกจากนั้น องค์กรจำเป็นต้องปรับนโยบายบางอย่างให้เข้ากับแต่ละประเทศ ตามลักษณะการทำงานความเป็นอยู่ของบุคลากรในแต่ละประเทศ

อันนี้แน่นอนครับ เรามีทีมเอชอาร์อยู่ การที่เราจะออกกฎอะไรเราต้องดูกฎหมายหลักเค้าก่อน อย่างเช่น ในเรื่องของการทำงาน ในเรื่องของเวลาทำงาน เอายกตัวอย่างง่าย ๆ อย่างอินเดีย บอกเราทำงานตอนแปดโมง พักเที่ยง เริ่มงานบ่ายโมง เลิกงานห้าโมง พอไปอินเดียไม่ใช่ เค้าเริ่มงานเก้าโมง สิบโมงครึ่ง เค้ามีทรีเบรค สิบห้านาที พักเที่ยงไม่ใช่พักบ่ายโมง เข้างานบ่ายสอง บ่ายสามมีทรีเบรค เลิกงานหกโมงเย็น อันนี้วัฒนธรรมเค้า เพราะฉะนั้นจะไปบอกว่า ซีพี มีโพลีซี แบบนี้ เราจะออกนโยบายแบบนี้ ชัดกับเค้าใหม่ชัด เราก็ต้องปรับ ที่นี้ก็เหมือนกับครับ เพราะฉะนั้นผมว่าทุกประเทศที่ซีพีเข้าไปลงทุนเข้าไปเปิดบริษัทก็ต้องอิงกฎหมายของเค้าเป็นหลัก อิงวัฒนธรรมของเค้าเป็นหลัก

(สัมภาษณ์ 8 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

7. การปรับตัวขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างความกลมกลืนขององค์กรกับท้องถิ่นของแต่ละประเทศ

การประดับธงประจำชาติ โดยเฉพาะประเทศกัมพูชา ที่ประสบปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองและปัญหาชายแดนต่างๆ ซึ่งแต่เดิมนั้นมีการใช้ธงชาติไทยประดับตามอาคารและป้ายบริษัท แต่ในภายหลังได้มีการเปลี่ยนมาใช้ธงชาติของประเทศกัมพูชา นอกจากนี้ในประเทศกัมพูชายังมีการประดับ

เราจะเห็นว่าธงชาติที่นี่ไม่ใช่ธงชาติไทยแล้วนะ เป็นธงชาติของกัมพูชาเลย เราต้องป้องกันไว้ก่อน เหมือนกัน ในห้องประชุมปกติเราจะมีพระบรมฉายาลักษณ์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับสมเด็จพระราชินี แต่ที่นี่เรามีรูปกษัตริย์ของกัมพูชาด้วย

(สัมภาษณ์ 1 กัมพูชา, 2 เมษายน 2556)

ทั้งนี้ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาจากเอกสารจากผู้ให้สัมภาษณ์และเอกสารเพิ่มเติม พบข้อเสนอแนะเพื่อช่วยในการปรับตัวของบุคลากรไทยในประเทศเพื่อนบ้าน สิ่งที่ดีและไม่ควรปฏิบัติในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้ (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย; สัมภาษณ์ บุคลากรชาวไทย, 2556)

ประเทศกัมพูชา

1. ควรให้ความเคารพต่อผู้สูงอายุ
2. ควรให้เจ้าของบ้านเริ่มทานอาหารก่อนต่อจากนั้นผู้มาเยือนถึงจะรับประทานต่อได้
3. ควรให้ผู้อาวุโสที่สุดของโต๊ะรับประทานอาหารก่อนแล้วจึงเริ่มรับประทานได้
4. ไม่ควรชี้เท้าไปที่บุคคลอื่น เช่นเวลานั่งกับพื้นผู้หญิงควรเก็บปลายเท้าอย่างสำรวม
5. ไม่ควรเดินข้ามเท้าคนอื่น
6. ไม่ควรเรอหรือแคะฟันขณะรับประทานอาหาร
7. ที่กัมพูชาผู้ชายสามารถจับมือกันได้เพื่อแสดงมิตรภาพที่ดีและไม่ใช่เกย์
8. เมื่อเดินผ่านบุคคลที่กำลังสนทนากันอยู่ควรก้มศีรษะเล็กน้อยเมื่อเดินผ่าน

9. เมื่อขับขี้อักรยานหรือจักรยานยนต์ควรชะลอความเร็วเมื่อผ่านวัด และถอดหมวกทุกครั้งเมื่อเข้าเขตวัด
10. ผู้หญิงไม่ควรแต่งหน้าจัดหรือแต่งตัวไม่สุภาพเมื่อเข้าเขตวัด
11. เมื่อเจอพระภิกษุสงฆ์ต้องถอดหมวกทุกครั้ง
12. ไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์การเมือง
13. ห้ามถ่ายภาพสัญญาณจราจรทางทหาร
14. ห้ามดูหรือสัมผัสศีรษะของคนอื่น เพราะกัมพูชาถือว่าศีรษะเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของร่างกาย
15. ต้องถอดรองเท้าก่อนเข้าบ้านคนอื่นทุกครั้ง
16. แต่งตัวมิดชิดและเรียบร้อย ผู้หญิงไม่ควรใส่กระโปรงสั้น และโชว์หัวไหล่ ผู้ชายควรใส่เสื้อมีปกและกางเกงขายาว
17. ระวังกิจกรรมารยาทต่อเพศตรงข้าม และไม่ควรวางหรือแตะมือชาวกัมพูชาเวลาถ่ายรูป เพราะอาจทำให้เข้าใจผิดกัน
18. เมื่อเข้าเขตวัดควรปิดมือถือและเครื่องเล่น MP3 ทุกครั้ง
19. ไม่ส่งเสียงดังในเขตวัด และต้องไม่สวมหมวกเมื่อเข้าเขตวัดหรือโบสถ์
20. ไม่ควรห่อกระดาษของขวัญด้วยสีขาว เพราะถือว่าเป็นสีของการไว้ทุกข์ ควรใช้กระดาษที่มีสีสัน
21. เมื่อได้รับของขวัญแล้วยังไม่ควรเปิดออกทันที
22. เมื่อจะส่งของให้ผู้อื่นควรส่งด้วยสองมือ หรือไม่ก็ส่งของด้วยมือขวา ถือว่าเป็นมารยาทที่ดี

ประเทศลาว

1. การแต่งกาย ควรแต่งกายสุภาพ ภูมิฐาน และน่าเชื่อถือ ผู้ชายควรสวมเสื้อเชิ้ตผูกเนกไทและสวมสูทเมื่อเข้าร่วมประชุมหรือ เจรจาทางธุรกิจ

กรณีติดต่อกับหน่วยงานราชการ ผู้ชายอาจสวมเสื้อซาฟารีสีสุภาพ ส่วนผู้หญิงควรสวมกระโปรงทรงสุภาพ เพื่อแสดงความเคารพต่อสถานที่ราชการ

2. การสนทนา ควรใช้คำพูดสุภาพ เพื่อให้เกียรติแก่คู่สนทนา นอกจากนี้ อาจทักทายเป็นภาษาลาว เช่น หากต้องการสวัสดิ์อาจพูดว่า "สะบายดี" เป็นต้น

3. ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร นักธุรกิจไทยมีความได้เปรียบนักลงทุนชาติอื่นในการสื่อสารกับชาวลาว เนื่องจากภาษาลาวและภาษาไทยคล้ายคลึงกันมาก โดยเฉพาะภาษาไทยอีสาน อย่างไรก็ตาม ควรระมัดระวังคำบางคำที่ออกเสียงคล้ายกันแต่มีความหมายต่างกันทำให้การสื่อความหมายไม่ตรงกันได้

4. อาหารการกิน อาหารลาวคล้ายคลึงกับอาหารไทยมาก โดยเฉพาะอาหารไทยอีสาน นอกจากนี้ชาวลาวนิยมรับประทานข้าวเหนียวเป็นอาหารหลัก

5. การปฏิบัติตัวทางสังคม

- ชาวลาวให้ความสำคัญกับฐานะส่วนตัวหรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลค่อนข้างมาก อาทิ หากมีงานบุญ งานแต่งงาน งานศพ หรืองานของหมู่บ้าน ชาวลาวจะพร้อมใจกันไปช่วยงาน

- ชาวลาวไม่ชอบให้ใครมาแบ่งชั้นความเป็นหัวหน้า-ลูกน้อง ดังนั้น ชาวไทยจึงควรให้ความเป็นกันเองกับแรงงานชาวลาว เช่น หากมีโอกาสควรร่วมรับประทานอาหารกลางวันกับแรงงานชาวลาว เพื่อสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันเพื่อนร่วมงาน

- นักลงทุนไทยควรปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของชาวลาว โดยไม่พยายามไปปรับเปลี่ยนวิถีปฏิบัติดั้งเดิม อาทิ ชาวลาวนิยมกลับไปรับประทานอาหารกลางวันที่บ้านมากกว่ารับประทานร่วมกันในที่ทำงาน เป็นต้น

6. ข้อตระหนักของนักธุรกิจ

- นักลงทุนที่จะเข้าไปลงทุนใน สปป.ลาว ควรเข้าไปในลักษณะของการเป็น"ผู้ให้" ไม่ควรมุ่งแต่จะแสวงหาประโยชน์จาก สปป.ลาว เพียงอย่างเดียว

- นักลงทุนควรศึกษากฎระเบียบของ สปป.ลาว อย่างละเอียดรัดกุมเนื่องจากแต่ละหน่วยงาน/แขวงอาจมีการตีความกฎหมายแต่ละฉบับไม่เหมือนกัน อีกทั้งการบังคับใช้กฎหมายหรือระเบียบต่างๆ ยังไม่ชัดเจน อาทิ ตามกฎหมายต้องใช้อัตราภาษีนำเข้าภายใต้ Most Favoured Nation (MFN) Rate แต่ในทางปฏิบัติอาจไม่มีการบังคับใช้ หรือ กรณีที่กฎหมายระบุวันเริ่มบังคับใช้ในอีก 1 เดือนข้างหน้า แต่บางหน่วยงานอาจบังคับใช้ก่อน เป็นต้น

นโยบายลงทุนของ สปป.ลาว ในระยะหลังจะเน้นทั้งการสร้างงานให้แก่แรงงานชาวลาว และการถ่ายทอด เทคโนโลยี หากโครงการลงทุนใดมีข้อเสนอในเชิงการสร้างงานควบคู่กับการถ่ายทอดเทคโนโลยีไปด้วย จะช่วยให้ได้รับการพิจารณาอนุมัติง่ายขึ้น

ประเทศพม่า

1. ภาษาที่ใช้ในการเจรจาธุรกิจ พม่ามีภาษาท้องถิ่นที่แตกต่างกันมากกว่า 100 ภาษา และใช้ภาษาพม่า (Burmese หรือ Myanmar) เป็นภาษาราชการ อย่างไรก็ตาม การเจรจาธุรกิจนิยมใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร สำหรับนามบัตรควรมีคำแปลเป็นภาษาพม่าอีกด้านหนึ่งของนามบัตรด้วย

2. การแต่งกาย ในการเจรจาธุรกิจควรแต่งกายสุภาพและภูมิฐาน โดยสุภาพบุรุษควรสวมเสื้อเชิ้ตผูกเนคไท และสวมสูท สำหรับสุภาพสตรีควรสวมเสื้อแบบสุภาพ (เสื้อมีแขนและเนื้อผ้าไม่บางจนเกินไป) และกระโปรงยาวคลุมเข่า รวมทั้งควรหลีกเลี่ยงการสวมเสื้อผ้าสีจัด เช่น สีแดงและสีแสด ทั้งนี้โดยทั่วไปชาวพม่านิยมสวมชุดสากลในการเจรจาธุรกิจ อย่างไรก็ตามชาวพม่าบางคนอาจสวมเสื้อแบบสุภาพคู่กับใส่รองเท้าที่เป็นชุดประจำชาติของพม่าแทน

3. การทักทาย ชาวพม่าทักทายกันโดยกล่าวคำว่า "มิงกะลาบา" แทนคำว่า "สวัสดี" ซึ่งสามารถใช้ได้ตลอดทั้งวัน สุภาพบุรุษอาจทักทายกันตามแบบสากลด้วยการสัมผัสมือพร้อมกับยิ้ม อย่างไรก็ตาม การทักทายด้วยการแตะต้องและยื่นมือไปหาสุภาพสตรีถือว่าไม่สุภาพ จึงอาจทักทายด้วยการโค้งตัวเล็กน้อยแทน สำหรับการเอ่ยชื่อคู่เจรจาชาวพม่าควรเรียกชื่อเต็ม ห้ามเรียกเพียงบางส่วนของชื่อโดยเด็ดขาด ทั้งนี้ชื่อของชาวพม่ามิได้มีเพียงชื่อจริงและนามสกุลเท่านั้น แต่ประกอบด้วย 3-4 ส่วน ซึ่งต้องกล่าวให้ครบทุกส่วน อาทิ U Aung Win Khaing นอกจากนี้ควรกล่าวคำนำหน้าชื่อ ได้แก่ "อู" แทนคำนำหน้าว่า "Mr." และ "ดอว์" แทนคำนำหน้าว่า "Ms." หรือ "Mrs." หลังจากทักทายและแนะนำตัวแล้ว ชาวพม่านิยมแลกเปลี่ยนนามบัตรซึ่งควรใช้ทั้งสองมือรับนามบัตรและควรดูนามบัตรของคุณ เจรจาก่อนเก็บเข้ากระเป๋าเพื่อเป็นการให้เกียรติ

4. การติดต่อและนัดหมาย ชาวพม่าไม่นิยมใช้ E-mail ในการติดต่อและนัดหมายทางธุรกิจ ดังนั้นควรติดต่อผ่านโทรสาร โทรศัพท์หรือนัดพบปะเพื่อพูดคุยกัน ซึ่งควรมีการนัดหมายล่วงหน้าและไป

ตรงตามเวลานัดหมาย นอกจากนี้อาจนำของขวัญเล็กๆ น้อยๆ ติดตัวไปมอบให้คู่เจรจาเพื่อแสดงความขอบคุณ ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งของที่นิยมมอบให้กับคู่เจรจาชาวพม่า ได้แก่ หนังสือและนิตยสารภาษาอังกฤษ หรือเครื่องสำอางจากต่างประเทศ (สำหรับสุภาพสตรี)

5. การเจรจาและทำงานร่วมกัน ในการเจรจาธุรกิจครั้งแรกกับชาวพม่า ชาวพม่าส่วนใหญ่ไม่นิยมกล่าวถึงเรื่องธุรกิจอย่างลึกซึ้ง แต่จะใช้เวลาสอบถามและเรียนรู้ลักษณะนิสัยของคู่เจรจา รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจของคู่เจรจาอย่างคร่าวๆ ทั้งนี้ชาวพม่าให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่าอย่างมากเช่นเดียวกับชาวเอเชียชาติอื่นๆ ดังนั้น การเจรจาและทำงานร่วมกันระหว่างชาวพม่ากับชาวเอเชียมักง่ายกว่าชาวตะวันตก นอกจากนี้ชาวพม่ายังให้ความสำคัญกับการตอบแทนบุญคุณ หากได้รับความช่วยเหลือแม้เพียงเล็กน้อยก็ต้องทำสิ่งตอบแทนกลับคืนไป

6. การร่วมรับประทานอาหาร หากได้รับเชิญไปรับประทานอาหารกับคู่เจรจาชาวพม่า ควรแต่งกายสุภาพ และตรงต่อเวลา สำหรับการรับประทานอาหารร่วมกันที่บ้านของชาวพม่า แยกและผู้สูงอายุจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ทั้งนี้ชาวพม่านิยมนั่งรับประทานอาหารร่วมกันบนเสื่อ โดยโต๊ะอาหารมีลักษณะกลม และเล็กพอที่ทุกคนจะตักอาหารถึง อาหารพม่ามีลักษณะคล้ายอาหารอินเดียผสมจีน มีข้าวเป็นอาหารหลักและจะเสิร์ฟพร้อมกันเป็นสำรับเหมือนอาหารไทยโดยวางตรงกลางสำหรับรับประทานร่วมกัน ชาวพม่ายังมีธรรมเนียมในการใช้มือซ้ายซึ่งถือว่าเป็นด้านที่สะอาดในการใช้ ซ้อนกลางและนิยมรับประทานอาหารด้วยช้อนกับส้อมโดยไม่ใช้มีด ผู้ร่วมรับประทานอาหารควรรับประทานข้าวที่ตักมาให้หมดเพราะการเหลือข้าวไว้ บนจานเป็นการแสดงว่าต้องการข้าวเพิ่ม นอกจากนี้ชาวพม่าไม่ดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ระหว่างรับประทานอาหารแต่นิยมดื่มเพียงน้ำเปล่า น้ำผลไม้และชาเท่านั้น

7. การเข้าวัด ทุกคนต้องถอดรองเท้าทุกชนิดก่อนเข้าเขตศาสนสถาน ตั้งแต่รั้วด้านนอก ประตู ทุ่งหญ้า น่องก็ห้ามใส่เข้าไป ต้องเดินเท้าเปล่าและเป็นธรรมเนียมที่เคร่งครัดมากแต่สมัยโบราณหากฝ่าฝืนชาวพม่าจะเข้ามาตักเตือนด้วยความไม่พอใจ

ประเทศมาเลเซีย

1. การแต่งกายในการติดต่อธุรกิจกับชาวมาเลเซีย ผู้ชายควรแต่งกายด้วยชุดสุภาพแบบสากล สวมกางเกงขายาว เสื้อเชิ้ต และผูกเนกไทสำหรับผู้หญิงควรหลีกเลี่ยงการสวมกางเกง แต่ควรสวม

กระโปรงยาวคลุมเข่าและเสื้อแขนยาว ทั้งนี้ สีต้องห้ามของเสื้อทั้งผู้หญิงและผู้ชายคือ สีเหลือง เพราะเป็นสีที่สงวนไว้สำหรับสมาชิกในราชวงศ์ของมาเลเซียเท่านั้น

2. การแลกเปลี่ยนนามบัตร นามบัตรที่ใช้ในการติดต่อธุรกิจควรพิมพ์เป็น 2 ภาษาคือ ภาษาอังกฤษและภาษาจีนอย่างละด้าน รวมทั้งควรใช้หมึกพิมพ์สีทองเพื่อสร้างความประทับใจในการติดต่อ ธุรกิจกับชาวจีนในมาเลเซีย

การมอบนามบัตรควรใช้มือทั้งสองข้าง เมื่อได้รับนามบัตรแล้ว ผู้ประกอบการควรพิจารณานามบัตรที่ได้รับก่อน ไม่ควรเก็บนามบัตรลงกระเป๋าทันที เพราะชาวมาเลเซียถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่สุภาพ รวมทั้งไม่ควรขีดเขียนข้อความใดๆ ลงบนนามบัตรที่ได้รับ

3. การสนทนา เมื่อมีคำถามระหว่างการสนทนา ไม่ควรตอบคำถามทันที แต่ควรเว้นช่วงสักกระยะหนึ่งก่อน เพื่อแสดงออกถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนตอบคำถาม ระหว่างการสนทนาควรหลีกเลี่ยงการวิจารณ์กฎหมายหรือวัฒนธรรมของชาวมาเลเซีย รวมถึงประเด็นที่อาจทำให้คู่สนทนา รู้สึกเสียหน้า ซึ่งถือเป็นเรื่องร้ายแรงสำหรับชาวมาเลเซีย

4. การมอบและรับของขวัญ การมอบของขวัญควรใช้มือขวาเท่านั้น ส่วนการรับของขวัญควรใช้มือทั้งสองข้างเพื่อเป็นการให้เกียรติแก่ ผู้ให้ของขวัญ รวมทั้งควรมีของขวัญตอบแทนผู้ให้ สำหรับผู้ชายควรระมัดระวังในการมอบของขวัญให้แก่ผู้หญิง เพราะอาจถูกเข้าใจผิดว่าเป็นการให้ในเชิงชู้สาวได้ ขณะที่การมอบของขวัญแก่ผู้ที่มีได้มีความสนิทสนมหรือคุ้นเคยกันมา ก่อนอาจถูกมองว่าเป็นการกระทำเพื่อติดสินบน

นอกจากนี้ควรหลีกเลี่ยงการใช้กระดาษห่อของขวัญสีขาวเพราะสื่อถึง ความตาย น่าสังเกตว่าชาวมาเลเซียนิยมใช้กระดาษห่อของขวัญสีเขียวและสีแดงกันมาก รวมทั้งควรหลีกเลี่ยงการให้ของขวัญที่เกี่ยวข้องกับสุนัข เช่น ภาพสุนัขหรือตุ๊กตาสุนัข รวมทั้งของขวัญที่มีแอลกอฮอล์หรือเนื้อหมูเป็นส่วนประกอบ เนื่องจากขัดต่อหลักศาสนาอิสลาม

5. ข้อพึงระวังอื่นๆ

- การยื่นลิ้งกระดาษระหว่างการสนทนากับชาวมาเลเซียถือเป็นการกระทำที่ไม่สุภาพอย่างยิ่ง

- ชาวมาเลเซียถือว่าเท้าเป็นสิ่งที่ไม่สะอาด จึงไม่ควรใช้เท้าชี้หรือเหยียบสิ่งของใดๆ และไม่ควรนั่งไขว่ห้าง เพราะจะทำให้เท้าชี้ไปทางผู้อื่น

- การยื่นเท้าสะเอวถือเป็นการแสดงออกเชิงก้าวร้าวสำหรับชาวมาเลเซีย

- การใช้มือซ้ายแตะหรือสะกิดผู้อื่นถือว่าไม่สุภาพ

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการพึงตระหนักเสมอว่าชาวมาเลเซียจะไม่ทำธุรกิจกับบุคคลที่ไม่รู้จักหรือไม่คุ้นเคยกันมาก่อนในระดับหนึ่ง ดังนั้น การพัฒนาความสัมพันธ์ก่อนการเจรจาธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้ประกอบการควรทราบ เพื่อให้การติดต่อธุรกิจเป็นไปโดยสะดวกและราบรื่น

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 4. ปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวของบุคลากรจากประเทศไทย ที่ทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน

ในการศึกษาปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น สามารถจำแนกเป็น 2 ส่วนได้ ดังนี้

1. ปัญหาในการสื่อสารโดยทั่วไป
2. ปัญหาสื่อสารในการปรับตัวทางวัฒนธรรม

1. ปัญหาในการสื่อสารโดยทั่วไป

1.1 ปัญหาการใช้ภาษา

ปัญหาในการใช้ภาษาสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น มีดังนี้

- 1.1.1 ปัญหาการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ เนื่องจากบุคลากรชาวไทยบางส่วนที่เข้าไปทำงานในต่างประเทศมีความรู้ในด้านภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน

ภาษาอังกฤษที่ใช้สื่อสาร จะมีปัญหาในการใช้คำ ซึ่งบางครั้งตีความหมายไปคนละอย่าง รวมไปถึงการใช้สำเนียงที่ต่างกัน ทำให้ฟังกันเข้าใจยาก

คนส่วนใหญ่ที่พูดภาษาอังกฤษได้นะครับคน อินเดียก็จะพูดได้ดีกว่า มาเลย์ คนมาเลย์นะครับ คนจีนก็จะดีกว่า แต่ก็ติดเรื่องสำเนียงเท่านั้นเอง คือสำเนียงของคนจีนที่นี่เนี่ยคือตอนมาแรกๆ สำเนียงเพี้ยนๆ แปลกๆ อะนะ ฟังไม่ค่อยจะเข้าใจ คำก็ใช้ค่าง่ายๆ นะครับ เหมือนเราแปลเหมือนคนไทยพูดภาษาอังกฤษเหมือนกันที่ว่าแปลตรงๆ เป็นภาษาไทย แล้วก็แปลเท่านั้นเอง คำก็อังกฤษคำก็พวก Broken บางทีก็ยาก ซึ่งบางที ตัวอย่างค่าง่ายบางที บางทีเราสื่อสารกับเค้าเนี่ยคือ ถ้าเรา คือคนไทยส่วนใหญ่จะอิงไปทางคนเมกัน แต่ที่นี้เค้าอิงภาษาอังกฤษ อิงอังกฤษ แต่คำก็ Broken บางทีคำก็ใช้ภาษาง่ายๆ ของเค้า อย่างว่าจะตามจะขอติดรถเราไปด้วย ทำนอง อย่างนี้บอกว่า I follow you นะ อะไรทำนองนี้ ซึ่งตกลงแล้ว You follow me เนี่ย คือ You จะขับตามฉัน คือขับไปด้วยกันทำนองนั้น... สำเนียงเราบางทีเราก็เป็นคนไทย เราก็สำเนียงไทย คำก็สำเนียงของเค้า ซึ่งการออกเสียงต่ำ หรืออะไรบางอย่างมันกลายเป็นว่า คำก็ฟังไม่เข้าใจ มันก็อาจจะเพี้ยนไปเพราะว่าเค้าอิงกับอังกฤษ คนไทยเราส่วนใหญ่อิงทางเมกัน

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

1.1.2 ปัญหาการไม่สามารถสื่อสารภาษาท้องถิ่น และปัญหาการสื่อสารภาษาท้องถิ่นผิดความหมาย

มันเกิดปัญหาอะไรใหม่ มันก็มีนะ แม้กระทั่งทีมงานผม ผมพูดจีนไม่ได้ ผมพูดมาเลย์ไม่ได้ ผมก็จะสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ ที่นี้บางคนในทีมงาน สำหรับคนที่พูดภาษาอังกฤษกับผมไม่ได้ก็จะมีปัญหา บางครั้งพูดไม่ค่อยถนัด ผมก็จะมีเหมือนกับบัดดี้ ที่จะคอยช่วยในการสื่อสาร ที่นี้ก่อนหน้านี้นี้เนี่ยทีมงานเราค่อนข้างหลากหลาย คือระดับการศึกษา แปะคร่าวด์ในฝ่ายบริหารบัญชีก็มีทุกระดับ

(สัมภาษณ์ 3 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

อย่างผมพูดมลาญได้ด้วย อยู่โซนเอเชียมา 10 ปี แต่ก็ต้องระวังนะว่า อินโดนีเซียกับมาเลเซีย บางที่มันต่างกันนะ คำศัพท์บางคำต่างกันเยอะเลย ต้องระวัง บางที่มันต่างกันในทางที่ไม่สุภาพนั่นเอง ที่อินโดนีเซียถือว่าเป็นคำสุภาพ ปกติ พอมาใช้ที่นี้เป็นคำหยาบก็มี คำไม่สุภาพก็มี ผมต้องไปศึกษาดู เราต้องระวังนิดนึง เค้าจะต่างกันนิดหน่อย

(สัมภาษณ์ 6 มาเลเซีย, 20 มีนาคม 2556)

1.2 ปัญหาการสื่อสารผ่านสื่อ

1.2.1 การสื่อสารผ่านโทรศัพท์ สืบเนื่องจากปัญหาของการใช้ภาษา ส่งผลต่อการสื่อสารผ่านสื่อ เช่น การคุยงานผ่านการโทรศัพท์ ซึ่งมีความแตกต่างจากการสื่อสารแบบซึ่งหน้า ที่สามารถมองเห็นทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้มากกว่าการโทรศัพท์ การคุยโทรศัพท์ในหลายครั้งจึงก่อให้เกิดปัญหาความเข้าใจไม่ตรงกันบ้าง มีอุปสรรคด้านเทคนิคบ้าง ส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิดในการทำงานในบางครั้ง

โทรศัพท์จะสื่อสารยากกว่า เพราะสำเนียง คือฟังสำเนียง มันไม่เห็นหน้า ไม่เห็นปากไซ้มัย ถ้าเราเห็นปาก อ่านปากได้ว่าเค้าพูดอย่างนี้นะ อันนี้ได้ยินแต่เสียง

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

มีบ้างสัญญาณไม่ดี อย่างโทรศัพท์บางที่มันมีสัญญาณแทรก บางที่เราจับประเด็นไม่ได้เจ็ย ต้องย้ำ หรือไม่งั้น ก็ ก็มีเซคตลอดว่าเข้าใจตรงกันรีเปล่า ถ้าจะลำบากก็จะเป็นโทรศัพท์ อย่างที่ อาจจะเป็นปัญหาเรื่องสัญญาณหรือบางที่ฟังแล้วมันไม่เห็นหน้า

(สัมภาษณ์ 4 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

1.2.2 การสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารด้วย e-mail หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น ด้วยการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารผ่านสื่อนี้เกือบทั้งหมด จึงทำให้มีการใช้

ภาษาอังกฤษที่ไม่ถูกต้อง หรือความเข้าใจในด้านภาษาเขียนที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจในการคุยงานกัน

อย่างอีเมลเนี่ยบางทีก็ยาวมา บางประโยคแทบจะไม่เข้าใจเลย เพราะว่าแกรมม่ามันเสียหายไปหมด มันดูแล้วมันไม่เป็นประโยค แต่ว่าเราก็ต้องเดา ก็ต้องแบบนี้ บางทีเราก็ต้องเดา แต่เดาไป ก็บางทีมันก็เป็นการสื่อสารกันเอง ซึ่งบางทีถ้าเป็นเรื่องงานก็ต้องทำความเข้าใจให้มาก ก็ต้องเขียนให้ถูกประโยค บางทีการเขียนประโยคแล้วแกรมม่ามันผิดไป ความหมายก็ต่างกันไปเลย บางทีเราก็เข้าใจผิด

(สัมภาษณ์ 4 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

1.3 ปัญหาการไม่แสดงออกของบุคลากรท้องถิ่น

ส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจต่อบุคลากรชาวไทย ทำให้หลายครั้งบุคลากรชาวไทยไม่เข้าใจความคิดหรือทัศนคติของบุคลากรท้องถิ่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จำเป็นต้องมีการถามเพื่อความแน่ใจ มีการทวนซ้ำ (repeat) คำสั่ง เพื่อให้เข้าใจตรงกัน

ทั้งนี้และทั้งนั้นสิ่งที่เราต้องทำคือต้องดับเบิลเชคว่าเค้าเข้าใจเราจริงหรือเปล่า หลายๆครั้งที่มันเกิดขึ้นก็คือว่าเราอธิบายเค้าไปเค้าพยักหน้าหรือว่าเค้าตอบว่าเยสแต่อย่างนั้นใจนะว่าเค้าจะทำตามหรือว่าเค้าเข้าใจจริงๆสิ่งที่เราต้องทำคือทวน ทวนว่าเค้าเข้าใจจริงๆนะ เพราะเค้า เพราะว่าความคิดของคนพม่าเค้าเป็นคนขี้เกรงใจเหมือนกันนะ ถ้าไม่เข้าใจหรืออะไรเค้าเยสไว้ก่อน อ่า พอเรารู้ละเราก็ต้องใช้วิธีการแบบนี้ ในการค่อยๆ ค่อยๆปรับว่าไม่ต้องเกรงใจ ถ้ายังไม่เข้าใจจริงๆถามไต่ได้ ลักษณะแบบนี้ ก็เริ่มดีขึ้น

(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

1.4 ปัญหาความแตกต่างในรูปแบบการทำงาน

ความแตกต่างในพื้นฐานของการศึกษา ความรู้ต่างๆ ทำให้มีความเข้าใจงานไม่ตรงกัน เป็นปัญหาหนึ่งที่บุคลากรชาวไทยต้องให้ความรู้กับบุคลากรท้องถิ่น

ต่างกันเยอะมาก ที่ผมมองนะ คือ อยู่ที่เมืองไทย งานเนี่ย หนึ่งคนทำได้หลายอย่าง แต่ที่นี้เนื่องจากคนทำงานด้านบัญชี งานเฉพาะ ปัญหาที่เจอเลย เรื่องพื้นฐาน ความเข้าใจ หลักเกณฑ์ หลักการ ของเรากับของเขา ต่างกันเยอะเลย เราเราต้องสอนเขาเลยเนี่ย คนไทยหลักการเดียวกัน สถานการณ์เดียวกัน แต่ที่นี้มันไม่มี ไม่มี standard ไม่มีเก็บ(ภาษาทางบัญชี หลักการบัญชีที่รับรองโดยประเทศไทย) แต่ที่นี้มันไม่มีเก็บตัวนี้ ทุกวันนี้ เราทำงานเราก็อาศัยเก็บจากไทย สอนคนที่นี่เอา

(สัมภาษณ์ 1 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

ประเทศลาว มีการปกครองในระบอบคอมมิวนิสต์มานาน ส่งผลให้ลักษณะของการดำเนินชีวิตคนลาวเป็นไปแบบค่อยเป็นค่อยไป เรียบง่าย ไม่มีความกดดัน

ความขี้คิดขี้ทำ คือเราสั่งเขาไป เวลาตามเราต้องตามตลอด เขาเข้าใจ แต่ไม่เข้าใจร้อยเปอร์เซ็นต์เราก็ต้องตามตลอด เหมือนเราสั่งเป็นชุด แต่เขาจะทำแค่เซทแรก เขาเข้าใจหมดแต่อาจจะลืม แบบตอนแรกเข้าใจที่สั่งละ แต่พอทำไปได้สักพักก็จะลืม เทียบกับการสั่งอาหาร เวลาไปร้านอาหาร ที่นี้เขาจะไม่จด เขาจะฟัง ๆ ฟังเสร็จแล้วก็ลืม จะเป็นลักษณะนี้

(สัมภาษณ์ 2 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

บางทีคือกรอบมันไม่เหมือนกัน เราลองย้อนไปในอดีต แล้วก็มองภาพนะ อดีตที่ลาวเขาเป็นคอมมิวนิสต์มาก่อน บางทีมันก็เป็นประชาธิปไตยที่มันเกินขอบเขตไป อะไรที่นอกเหนือจากกรอบเขาจะไม่ทำ ด้วยกฎหมายด้วยการปกครองเลยหลอมให้ระบบคิดเขาเป็นอย่างนี้ เวลาไม่พอใจแล้วไปประท้วงมันทำไม่ได้ เพราะรัฐบาลเขาไม่อนุญาต

(สัมภาษณ์ 1 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

อาจจะเป็นเรื่องการดำเนินชีวิตเขา ตั้งแต่รุ่นก่อนๆ การปกครองอาจจะมีส่วนนะ แต่หลักๆ คงเป็นเหมือนรุ่นเขาเคยอยู่เคยทำมาอย่างนี้ ถ้าทำงานภายใต้การกดดัน จะทนอยู่ได้น้อย ไม่ค่อยมีความอดทน ถ้าเราใส่ความกดดันไปเยอะ ถ้าเราก็ตนทำไปสักหนึ่ง แต่พวกนี้จะลาออกเลย เขาจะชอบทำแบบอิสระ ไม่ชอบอะไรที่มีแรงกดดัน ตอนทำอิสระผลงานอาจจะดีนะ แต่พอใส่ความกดดันแทนที่จะดีขึ้น แต่ออกไปเลย...ส่วนหนึ่ง บางทีเราบอกเขา ช่วยทำอันนี้ให้หน่อย ขอด่วนนะ คำว่าด่วนของเรา คือเราต้องการเร็วๆ ประมาณยังไง ภายในอาทิตย์นี้ อะไรอย่างนี้ ความกระตือรือร้น ขวนขวายยังน้อย ...ถ้าได้เริ่มทำงานหนักกว่าคนอื่น เขาก็จะคิดว่า ทำไมกูต้องทำ คนอื่นไม่ทำ บางทีเราก็กว่าเขาทำเพื่อที่จะเป็นผลงานเขา บางทีเขาก็คิดว่า ทำไมต้องมาทำเยอะขึ้น

(สัมภาษณ์ 3 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

2. ปัญหาสื่อสารในการปรับตัวทางวัฒนธรรม

ปัญหาของการสื่อสารระหว่างบุคคลากรไทยที่มาจากคนละวัฒนธรรมกับ บุคลากรท้องถิ่น มีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้และการตีความสารที่ได้รับ การขาดประสบการณ์ร่วมกัน (Shares Experience) หรือมีกรอบอ้างอิง (Frame of Differences) ที่ต่างกัน เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจกัน ปัญหาหรืออุปสรรคการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่สำคัญได้จากการนำแนวคิดเรื่องปัญหาการปรับตัวทางวัฒนธรรมใน 3 มิติ หรือ 3 ระดับ (domain) ของ Gudykunst & Kim (1997) สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านความรู้และความคิด

1.1 ปัญหาด้านภาษา ในระยะแรกในการทำงานของบุคลากรไทยที่ทำงานในประเทศ กัมพูชา พม่า และมาเลเซีย ประสบปัญหาในด้านการสื่อสารภาษาถิ่น จึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ภาษาถิ่น โดยในช่วงแรกมีการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ ประกอบกับมีการใช้ล่าม โดยใช้เป็นบุคลากรท้องถิ่นที่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้ เช่น ในประเทศกัมพูชา ระยะแรกต้องใช้บุคลากรชาวกัมพูชาที่มีความสามารถในการพูดภาษาไทยเป็นสื่อกลางระหว่างคนไทยกับคนกัมพูชา รวมไปถึงความเข้าใจในภาษาบางครั้งมีการใช้ผิดความหมาย ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจผิด การขาดทักษะในการใช้ภาษาในการสื่อสาร เนื่องจากไม่มีการเรียนรู้ภาษาที่จำเป็นต้องใช้มาก่อน จึงเกิดปัญหาในการสื่อสารในระยะแรกๆ เป็นระยะเวลาประมาณ 3 เดือนแรก ถึง 6 เดือน จึงเริ่มสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นได้ในกรณีที่มีการเรียนรู้ภาษาท้องถิ่น

1.2 ปัญหาความแตกต่างด้านความรู้/ ความเข้าใจ เช่น คนลาวกับคนกัมพูชา เข้าใจว่าการรับมอบหมายงานในบริษัทไทยไม่มีระยะเวลาดำหนดที่แน่นอน ค่อยๆทำไป ส่งผลให้งานไม่สำเร็จตามเวลาที่คาดหวังไว้ รวมไปถึงความรู้พื้นฐานของบุคลากรท้องถิ่น และความเข้าใจที่ต่างจากบุคลากรชาวไทย เช่น ประเทศพม่า เพิ่งมีการเปิดประเทศไม่นาน ทำให้บุคลากรขาดความเข้าใจในการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยี ระบบการทำงาน ระบบความคิดแบบใหม่ๆ เป็นต้น

2. ปัญหาด้านทัศนคติและความรู้สึก

2.1 การรับรู้แบบแช่แข็ง (Freezing) บุคลากรชาวไทยส่วนใหญ่มองว่าประเทศเพื่อนบ้านยังเป็นประเทศที่ด้อยพัฒนามาก มองภาพของคนในชาติมาเลเซียเป็นประเทศมุสลิมเพียงอย่างเดียวทั้งหมด มองว่าพม่าเป็นบ้านป่าเมืองเถื่อน มีความคิดเชิงลบกับประเทศต่างๆ จากการได้รับข่าวสารจากสื่อต่างๆของไทย เช่น มองว่าประเทศกัมพูชายังล้าหลังอยู่มาก แต่เมื่อไปถึงกลับพบความเจริญมากกว่าที่คิดไว้ เป็นต้น

ตอนมารับโปรเจกเนี่ยก็ได้รับข้อมูลข่าวสารนะ มีเดีย จากบ้านเรา ทุกๆสื่อ ทุกๆแพลตฟอร์ม เนี่ยว่าพม่าเป็นป่าเมืองเถื่อน ฮะๆ ความเจริญยังไม่เยอะ ก็ล้าหลังเราประมาณ 30 ปี ประมาณนี้ที่ก็ได้ยินอย่างนั้นนะ คนพม่าก็จากรับข่าวที่เราอยู่เมืองไทยก็มีการมานายจ้าง มีอะไรไม่รู้ จิตใจเค้าก็อาจจะโหดร้ายอะไรเงี้ยนะ พอมาจริงๆแล้วไม่ใช่ นะ มันก็เลยอย่างที่คิดนะสิ่งที่เรารับรู้มากับสิ่งที่เราเห็นกับตาเนี่ยมันไม่ใช่ เรายังคงต้องใช้คำว่าอย่าเชื่อ อย่างเชื่อในสิ่งที่เราไม่ได้เห็นด้วยตัวเอง พอมาจริงๆแล้วคนพม่าเป็นคนที่จิตใจดีนะ พุทธศาสนาที่พม่าเนี่ยถือว่าแข็งแรง เพราะคนเค้ายังศรัทธาในศาสนาเยอะมาก วันหยุดต่างๆอะ เข้าวัดกัน คนที่นี่นอนเร็วนะ ตอนกลางคืนเนี่ยถนนเงียบเลย เนี่ยชีวิต วิถีชีวิตเค้าเป็นในลักษณะแบบนี้ที่เราพอมาสัมผัสแล้วไม่ใช่จากสิ่งที่ได้ข้อมูลข่าวสารมา...เราได้ข่าวสารที่เป็นเชิงลบมาจากสื่อหรือว่าจากที่คนบอกปากต่อปากโรอย่างเงี้ย แต่มาสัมผัสเองไม่ใช่ กลายเป็นบวก แล้วเราก็มีความรู้สึกที่พอเราได้มีโอกาสมาทำงานพม่าจริงๆแล้วกลับเป็นความโชคดี กลับเป็นโอกาสของเราที่เราได้มาเห็น ได้ประสบการณ์ใหม่ๆ ได้มาสัมผัสอะไรใหม่ๆ

(สัมภาษณ์ 6 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

พอมายู่ที่พม่า พอมายเจอสภาพจริงๆ ต่างจากที่เราคิด พม่าเจริญกว่าที่พีคาคหวังไว้ เจริญกว่าใจพีที่คำนวณไว้ ไม่ได้ด้อยพัฒนาขนาดนั้น การศึกษาก็มีภาพ สื่อก็ช่วย สื่อกับการศึกษา มีผลต่อระบบความคิดเราครับ อย่างคือเวลาเค้าออกไป และการศึกษาของเราเวลาบอก มันก็จะประมาณนี้ บอกว่าประเทศนี้ปิด ประเทศนี้ยังไม่เปิด ประมาณนี้ ถูกปกครองโดยเผด็จการทหาร มันก็จะทำให้เรามีความรู้สึกว่า อ้อ เค้ายังถูกกดขี่ เค้ายังถูกปิดกั้นอยู่ เพราะฉะนั้นในเองของการที่จะพัฒนามันก็เลยน่าจะไม่มีโอกาสตรงนั้น ก็เลยทำให้พีคิดว่าประเทศนี้ล้าหลังมาก

(สัมภาษณ์ 5 พม่า, 29 มีนาคม 2556)

อย่างคนมาเลเซียนี่เรา คือ ถ้าคนไทยมองมาเลเซียเราก็จะนึกถึงแบบแขก อิสลาม พอมาเจอจริงๆ บ๊ีบ คือตอนที่เรารู้ที่เรายู่ที่ไทย เรารับรู้แบบนี้ แล้วมาอยู่ที่บ๊ีบไม่เหมือนกับที่เราคิดไว้ มาเจอคนจีนด้วย...ก็งงว่า ทำไมไม่มีอิสลาม ทำไมมีคนหลายชาติ พอเรารู้บ๊ีบเราก็มาศึกษา เพราะผมอยู่สายโรงงานในโรงงานอาหารสัตว์ จะคลุกคลีกับคนหลายชนชั้นด้วยกัน ทั้งอินเดีย มีจีน แล้วก็มาเลย์ มุสลิม คลุกเคล้ากันในโรงงาน

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

2.2 การมีอคติเชิงชาติพันธุ์ มีปรากฏให้เห็นเล็กน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นทางการเมือง การปกครอง และประวัติศาสตร์ ที่ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยมีความคิดในแง่ลบกับประเทศเพื่อนบ้านในระยะแรกหรือก่อนเข้าไปประจำการในประเทศนั้นๆ เช่น บุคลากรชาวไทยมองว่าประเทศพม่าเป็นศัตรูกับประเทศไทย โดยอิงจากประวัติศาสตร์ที่เคยศึกษามาในอดีต ทั้งๆที่เมื่อมาถึงแล้วพบว่าบุคลากรชาวพม่าไม่ได้มีความคิดแง่ลบกับคนไทยเลย

อย่างคุยๆกันเรื่องคนพม่าเรื่องความรุนแรงเงี้ย ในข่าวของประเทศไทยที่ว่าออก ก็อาจจะคุยกันไม่รู้เรื่อง ความรุนแรงของเชื้อชาติเค้าไรเงี้ยฮะ ให้อะไรเรื่องทะเลทหารตำรวจ อะไรที่อาจจะก่ออันตรายเราได้

(สัมภาษณ์ 4 พม่า, มีนาคม 2556)

2.3 การเอาวัฒนธรรมของตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) โดยส่วนใหญ่บุคลากรชาวไทยมองว่าตนเองมีวัฒนธรรมที่เหนือกว่าประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งในขณะเดียวกัน บุคลากรท้องถิ่นก็มองว่าคนไทยมีความเหนือกว่าเช่นเดียวกัน

บางทีคนไทยเรามาวางตัวไม่ดี คิดว่าเราเหนือกว่าเขาหมด นี่เป็นจุดหนึ่งที่คนลาวเขาอาจจะไม่คิดอะไร เขาก็มาคิดลบกับเรา อย่างเรื่องสาวลาว เราคุยกับผู้ชายก็สนุกๆ แต่คนลาวคิดว่า เราไม่ให้เกียรติเขา เขาเป็นคนอ่อนน้อม เขาไม่ค่อยพูดหรอก พื้นฐานเขาจะเป็นคนอ่อนน้อม พูดน้อย แสดงความคิดเห็นน้อย แต่จริงๆคิดเยอะ ไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น

แต่ว่าบางอารมณ์ความรู้สึกบางที่เรารู้จักจากสีหน้า ท่าทาง ก็ดูออก สุดท้าย ก็เป็นที่เราคนไทยวางตัวไม่ดี บางคนเขาคิดบางคนเขาไม่คิด

(สัมภาษณ์ 3 สปป.ลาว, 18 มีนาคม 2556)

2.4 การรับรู้แบบขาวหรือดำ (Black and White) เป็นการมองว่าคนในสังคมดี หรือไม่ดี ตัดสินคนเป็นสองด้านเลย

ถ้าผมเลือกได้นะ จะใช้คนจีน ให้ผมเลือกใช้ผมไม่เลือกใช้คนอินเดีย ผมไม่ชอบ คนจีนก็ทำดีกว่าอยู่แล้วตามธรรมชาติ คนมาเลยชอบงานที่เป็นระบบ แล้วเค้าจะไม่คิดเพิ่ม เค้าจะทำตาม ไม่มีพลิกแพลง คุณจะทำอะไรไปเค้าก็ทำ คือนิสัยราชการ ถ้าเป็นอินเดียก็ตุงตึกยกยัก ชอบคุย Talkative คุยนู่นคุยนี่ ก็หาประโยชน์อีกทางหนึ่ง ก็สนิทกับคนนั้น ดีซึ่กับคนนี้ เอา power บ้าง ถ้าคุณดูแลไม่ดีก็สร้างปัญหาเยอะเยอะ คนจีนน้อยคนที่จะมีปัญหา

(สัมภาษณ์ 1 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

3. ปัญหาด้านพฤติกรรม

3.1 ปัญหาการแสดงออกโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งขัดกับข้อห้ามต่างๆ เช่น ข้อห้ามของศาสนาอิสลาม หรือการกระทำต่างๆที่ไม่ได้รับการยอมรับหรือสงวนไว้สำหรับตนเอง

เรื่องวัฒนธรรมของเค้า ต้องเรียนรู้ เพราะคนมุสลิมนี้ค่อนข้างจะเคร่งศาสนา วัฒนธรรม ต้องเรียนรู้ ศึกษานิดหนึ่ง วัฒนธรรมเค้าจะยังไง เพราะเรื่องการพูดเล่นๆ เรื่องมุสลิมเนี่ยไม่ได้ ยกตัวอย่าง ผมมาพูด อัสลาม วาไลยกุม กับคนมุสลิม เอ๊ะ มุสลิมไม่ให้พูด ไม่ได้ อันนี้เป็นเงื่อนไขเลย พอแบบนี้เราก็หยุด คนไทยที่จะมานี่อย่าไปพูด อันนี้เป็นทริคนิดหนึ่ง ผมก็หยุดไป ผมก็คิดนะ

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

- 3.2 การสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นน้อย ในหลายกรณีที่บุคลากรไทยทำงานในระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ส่งผลให้มีการพบปะ สื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นระดับล่างน้อย จึงส่งผลให้บุคลากรท้องถิ่นบางส่วนรู้สึกว่าคุณคนไทยมักจะอยู่ร่วมกัน ไม่ค่อยได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรท้องถิ่น ซึ่งส่วนหนึ่งก็เข้าใจในเรื่องของหน้าที่การงานระบบการปกครอง แต่ก็มีบางส่วนที่มองว่าเกิดช่องว่างเกิดขึ้น
- 3.3 การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การแยกห้องทำงานของบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น แม้จะเป็นการแบ่งตามตำแหน่งงานของผู้บริหารก็ตาม แต่ก็อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าที่จะเข้าหารวมถึงการแยกครัวแยกห้องรับประทานอาหารเพื่อความสะอาดของบุคลากรชาวไทยอาจส่งผลให้เกิดความรู้สึกแยกปฏิบัติ ทั้งนี้การร่วมรับประทานอาหารกันบ่อยๆ หรือการแลกเปลี่ยนอาหารรับประทานกัน จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ได้ดี
- 3.4 การตัดสินใจจากผู้บริหารองค์กรชาวไทย แม้จะมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรท้องถิ่นได้มีโอกาสเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นตามสมควร ในบางครั้งข้อเสนอแนะหรือการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรท้องถิ่นที่ไม่ได้รับการยอมรับ อาจส่งผลให้เกิดทัศนคติแง่ลบต่อผู้บริหารและบุคลากรชาวไทย โดยบุคลากรท้องถิ่นอาจมองว่า ที่สุดแล้วบุคลากรไทยก็สื่อสารกันเอง และยอมรับในความคิดเห็นของคนไทยด้วยกันเอง จึงจำเป็นต้องอธิบายหรือสร้างความเข้าใจในข้อจำกัดของระบบคิดหรือมุมมองและความเข้าใจของบุคลากรท้องถิ่นที่มีจำกัด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดกัน
- 3.5 ปัญหาการไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยเกิดความเครียดและกังวล พบเพียงในประเทศมาเลเซีย ที่มีความแตกต่างทางด้านศาสนาและวัฒนธรรม โดยพบเป็นส่วนน้อยมาก และส่วนใหญ่บุคลากรชาวไทยมีความพยายามในการปรับตัวให้สามารถชีวิตและทำงานอยู่ร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นได้เมื่อเวลาผ่านไป 3-6 เดือน

ส่วนใหญ่บางคนก็ใหม่มาตื่นเต้นเหมือนผม ทำใจไม่ได้ ผมมา 3 เดือนนี้เครียด บางทีเปิดเพลงฟังก็คิดถึงบ้าน หลังๆ มากก็ต้องปรับตัว ก็บอกทางบ้าน

(สัมภาษณ์ 5 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

ผมไม่เป็น แต่เพื่อนผมหลายคนเป็นนะ มองฟ้าตอนเย็นๆ ทอดถอน หายใจ คุยกับเค้าไม่รู้เรื่อง คุยกับชาวบ้านเค้าไม่รู้เรื่องนะ ทำงานแล้วปรับตัวไม่ได้ แต่ว่าพักหนึ่ง ประมาณ 4-5 เดือน 6 เดือน เดียวก็ได้

(สัมภาษณ์ 1 มาเลเซีย, 19 มีนาคม 2556)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรไทยในบริษัทสาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์และการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน ทิศทางในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และปัญหาในการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติไทยที่เปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้าน

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการศึกษาจากเอกสาร กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรชาวไทยที่เดินทางไปประจำการในประเทศเพื่อนบ้าน จำนวน 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศกัมพูชา ประเทศลาว ประเทศพม่า และประเทศมาเลเซีย ทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละประเทศ ของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

สรุปผลการวิจัย

รูปแบบการสื่อสาร การปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนไทย สามารถแยกได้ตามบริษัทสาขาในประเทศเพื่อนบ้านที่ผู้วิจัยได้เดินทางไปศึกษาในแต่ละประเทศ โดยในแต่ละประเทศจะมีลักษณะของการสื่อสารที่แตกต่างกันไป ทั้งภาษา รูปแบบการใช้ชีวิต การสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละประเทศ ตลอดจนปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวที่พบในแต่ละประเทศ ดังนี้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1. ลักษณะและรูปแบบความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน

ลักษณะในการสื่อสารร่วมระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นของทั้ง 4 ประเทศสภาพการณ์การสื่อสารทั่วไป ของบุคลากรชาวไทยนั้น บุคลากรไทยทั้งหมดจะปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานระดับบริหาร ตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปถึงระดับกรรมการผู้จัดการ (President)

ประจำในสาขาบริษัทของประเทศต่างๆ กล่าวคือโดยรูปแบบของการทำงาน บุคลากรไทยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำของบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละประเทศ

รูปแบบการสื่อสารส่วนใหญ่จึงเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารส่วนใหญ่กับบุคลากรท้องถิ่น ใช้การสื่อสารแบบซึ่งหน้า (face to face) เป็นหลัก

การสื่อสารทางโทรศัพท์ มักใช้ในการติดต่อกันระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นในแผนกเดียวกัน ในขณะที่บุคลากรชาวไทยกำลังเดินทางหรือปฏิบัติงานอยู่ภายนอกองค์กรเพื่อมอบหมายงานกับบุคลากรท้องถิ่น การติดต่อกับบุคลากรท้องถิ่นที่อยู่กันคนละที่ รวมไปถึงการใช้โทรศัพท์ในสำนักงานภายในองค์กรเพื่อสนทนาเรื่องงานหรือเรียกตามตัวบุคลากรท้องถิ่นเพื่อเข้ามาพบในห้องทำงาน

การสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนั้นการสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ใช้สื่อสารกันภายในองค์กร โดยใช้ในการสื่อสารข้อความที่มากมาย ส่งเอกสาร หรือการมอบหมายงานที่มีรายละเอียดค่อนข้างมาก เพื่อเลี่ยงปัญหาในการสื่อสารจากการสั่งงานแบบซึ่งหน้า เพื่อให้สามารถแจกแจงงาน รายละเอียดต่างๆ อย่างเป็นระบบและไม่ตกประเด็น เนื่องจากการสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นในบางครั้งหากสื่อสารผ่านทางวาจาเพียงอย่างเดียวอาจเกิดความเข้าใจผิดหรือจดจำข้อความที่บุคลากรชาวไทยมอบหมายงานไม่ครบถ้วนได้ รวมทั้งการสื่อสารในกรณีที่อยู่ไกลกันเพื่อความต่อเนื่องในการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น การสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่มีความสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นส่วนใหญ่จึงเป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับบนกับระดับกลาง เช่น ส่วนงานในออฟฟิศ โดยมีบุคลากรชาวไทยบางส่วนที่ทำงานในแผนกที่ดูแลในโรงงานหรือฝ่ายผลิต จึงจะมีโอกาสได้สื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นในระดับล่าง หรือกลุ่มแรงงานในองค์กรค่อนข้างน้อย

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารไทยก็มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรท้องถิ่นได้มีการพูดคุยสื่อสารกับทางบุคลากรไทย รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง เป็นลักษณะการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (bottom up) ผ่านการแสดงความคิดเห็นจากโอกาสต่างๆ ในการทำงานแต่พบว่ามีส่วนน้อย

เนื่องจากรูปแบบของการปฏิบัติงานของบุคลากรไทยซึ่งเป็นบุคลากรระดับผู้บริหาร จึงค่อนข้างมีโอกาสได้ใกล้ชิดกับบุคลากรท้องถิ่นในระดับล่างน้อย

ในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น มีการรับประทานอาหารร่วมกันตามโอกาส จัดกิจกรรมทางพุทธศาสนาเป็นงานประจำปี รวมไปถึงการไปงานพิธีของบุคลากรท้องถิ่นที่ได้เชิญบุคลากรไทยไปร่วมงานพิธีต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งานวันเกิดบุตร งานขึ้นบ้านใหม่ และงานศพ เป็นต้น

ในส่วนของการรับประทานอาหารร่วมกัน ในกรณีของประเทศมาเลเซีย บุคลากรท้องถิ่นที่เป็นมุสลิม จะต้องมีการระมัดระวังในการร่วมรับประทานอาหาร เนื่องจากข้อห้ามทางศาสนา ที่ต้องรับประทานอาหารฮาลาล และไม่ดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์

ภาษาในการสื่อสาร ภาษาในการสื่อสารของบุคลากรไทยในประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ ส่วนใหญ่จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นพื้นฐาน โดยบุคลากรชาวไทยทุกคนจะมีการรับรู้ถึงการเตรียมความพร้อมในด้านของการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษในบริบทของการสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการใช้เอกสารต่างๆ รวมไปถึงการประชุม ยกเว้นในประเทศลาว ที่จะใช้ภาษาอังกฤษเฉพาะในการติดต่อผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนั้นแล้วการใช้ภาษาท้องถิ่นในการสื่อสาร จะใช้เพื่อเป็นการสื่อสารในด้านการพูด เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรท้องถิ่น รวมไปถึงการสร้างความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกันและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2. การรับรู้ความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน

ในการศึกษาค่านิยมในการทำงานของบุคลากรชาวไทยนั้น ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเรื่องมุมมองการทำงานข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture Management Perspectives) ของ Renwick & Rhinesmith

จากการวิเคราะห์แนวโน้มค่านิยมต่างๆที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหารและจัดการในองค์กรของบุคลากรไทย มี 5 มิติ ดังนี้

1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ : มองว่ามนุษย์อยู่ภายใต้ธรรมชาติ มุมมองในการทำงานของบุคลากรชาวไทย มองว่าการวางแผนเป็นสิ่งจำเป็น โดยต้องมองว่าในแต่ละประเทศที่เข้าไปบริหารงานนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร มีการคำนึงถึงวิถีทางสิ่งต่างๆที่

เป็นอยู่ โดยสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามปัจจัยของแต่ละประเทศนั้นๆจะเอื้ออำนวยได้ ดังนั้น ในการวางแผนจึงต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสิ่งที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้

1.2 การมองเรื่องเวลา : เน้นปัจจุบัน การมองเรื่องเวลาในการบริหารงานของบุคลากรชาวไทยนั้น มองจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากอดีต นโยบายต่างๆที่มีมา ประกอบกับการเรียนรู้ต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการแก้ไขและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับยุคสมัย เทคโนโลยีต่างๆ รวมไปถึงแนวความคิดใหม่ๆ ซึ่งในองค์กรก็มีการเปิดเวทีให้ทั้งบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นได้แสดงออกถึงแนวความคิดใหม่ๆ ในขณะที่เดียวกันก็มองถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจด้วยเช่นกัน

1.3 การมองเป็นนามธรรมรูปธรรม : มองแบบผสม คือ การวางแผนการทำงานขององค์กรจะยึดตามนโยบายขององค์กรเหมือนกันทั่วโลก ประกอบกับการพิจารณาความสอดคล้องของค่านิยมและจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติของแต่ละประเทศ ทั้งนี้มีการพิจารณาการทำงานตามสภาพความจริง มีการประเมินผลงานจากงานที่ออกมาประกอบกันด้วย

1.4 การมองว่าสิ่งทั้งหลายมีจำกัดและไม่จำกัด : มองว่ามีจำกัด บุคลากรมองว่าการวางแผนต้องดูความเหมาะสมของทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรในแง่ของวัตถุดิบ ซึ่งมีปริมาณที่พอเหมาะกับการผลิต ทุกอย่างมีขีดจำกัดของ หรือแม้กระทั่งทรัพยากรบุคคลซึ่งจำเป็นต้องหาบุคลากรให้ได้ลักษณะตามต้องการ เช่น บุคลากรท้องถิ่นที่ได้ประสิทธิภาพ มีความรู้ด้านของภาษาอังกฤษ ซึ่งก็ยังคงขาดแคลนอยู่

2. การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น

2.1 การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล : การทำงานในองค์กรเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีนโยบายออกมาทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน จะต้องมีการประสานงานกัน มีการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตาม เพื่อให้งานออกมาได้ดีและมีประสิทธิภาพ

2.2 การเป็นอิสระหรือปฏิบัติตาม : ในแต่ละหน้าที่การทำงานจะมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่การทำงานของแต่ละคนอยู่แล้ว สืบเนื่องจากนโยบายจากผู้บริหาร บุคลากรจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อผลงานออกมาตามที่ได้กำหนดไว้

3. การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ

3.1 เน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ : นโยบายขององค์กรเน้นความเป็นมืออาชีพนีในการทำงาน มีการวัดผลอยู่ตลอด จึงส่งผลให้มีการเน้นผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการให้รางวัลทั้งในรูปแบบการชมเชย การให้เงินพิเศษ (incentive) และการเลื่อนตำแหน่ง (promote) ในกรณีที่บุคลากรมีผลงานดี โดยไม่มองว่าใครเป็นลูกน้องคนโปรดหรือไม่ เพราะคนที่จะเป็นลูกน้องคนโปรดก็คือคนที่ตั้งใจทำงานและมีผลงานออกมาดีมากกว่าความชอบส่วนบุคคล จึงมองที่ความสำเร็จ

3.2 เน้นภูมิหลังหรือความสำเร็จ : ด้วยลักษณะขององค์กรที่ทำการเกษตร งานจึงต้องดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องแข่งขันกับเวลาและตลาด จึงส่งผลให้มีการเลือกพิจารณาบุคคลที่มีความสามารถมีพัฒนาการที่ดี มีความเอาใจใส่ในงานและรู้จักมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้รางวัลทั้งในรูปแบบการชมเชย การให้เงินพิเศษ (incentive) และการเลื่อนตำแหน่ง (promote) โดยพิจารณาจากผลงานที่ปรากฏ จึงเน้นไปที่การมองในความสำเร็จของการทำงาน

4. การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

4.1 สไตลการเป็นผู้นำ : ยึดทฤษฎี z ใช้ทั้งการควบคุมและเปิดโอกาสให้อิสระกับบุคลากร เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกันไป จึงต้องใช้การควบคุมและการสั่งงานที่แตกต่างกันไป บางคนอาจจะใช้การควบคุมและกระตุ้นให้มีการทำงาน เนื่องจากบุคลากรท้องถิ่นในหลายประเทศมีความกระตือรือร้นน้อย บางคนอาจจะไม่ต้องใช้การกระตุ้นมาก แต่บางคนก็ต้องอาศัยการสั่งงานบ่อยๆ ติดตามงานอยู่เรื่อยๆ จึงจะได้งานออกมา

4.2 รูปแบบการสื่อสาร : ในลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรมีการส่งข่าวและข้อมูลรวมถึง การสั่งงานจากบุคลากรระดับบนไปยังระดับล่าง ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็มีการเปิด โอกาสให้บุคลากรจากระดับล่างสื่อสารขึ้นมาถึงระดับบน เป็นการสื่อสารแบบ 3 ทาง โดย ที่อาจจะไม่ได้มีการแนะนำผู้บริหารโดยตรง แต่อาศัยหัวหน้างานหรือบุคลากรในระดับที่ สูงกว่าส่งเรื่องหรือเสนอแนะขึ้นไปถึงผู้บริหารอย่างเป็นลำดับขั้น

4.3 รูปแบบการวางตัวระหว่างบุคคล : ในการวางตัวของบุคลากรชาวไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็น ระดับผู้บริหาร จึงมีการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเป็น ตัวของตัวเอง มีความเป็นกันเองกับบุคลากรท้องถิ่นตามสมควร เพื่อไม่ให้เกิดความตึง เครียดภายในองค์กร จึงมีการวางตัวแบบกึ่งทางการ

4.4 การแยกงานออกจากสังคม : โดยทั่วไปจะแยกงานและความสัมพันธ์ทางสังคมออก หากมี ปัญหาส่วนตัวก็จะไม่นำมาปนกับเรื่องงาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ในการ ทำงาน เช่น เรื่องปัญหาการเมืองที่เกิดขึ้นระหว่างไทยกับกัมพูชา ปัญหาชายแดนพม่า หรือปัญหาเรื่องศาสนา ก็จะไม่นำมาปนในการทำงาน ไม่มีการพูดถึงเพื่อลดความตึง เครียดและไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน

5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ

5.1 การแก้ปัญหา : ในการแก้ไขปัญหาต้องอาศัยทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเข้ามา เสริมกันเป็นแบบผสม เพราะในแต่ละประเทศย่อมมีความแตกต่างจากประเทศไทยใน บางส่วน จึงต้องอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาทั้งจากบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น ร่วมกันในการแก้ปัญหา

5.2 เน้นลักษณะที่เป็นอยู่หรือเน้นการกระทำในการตัดสินใจ : การตัดสินใจของบุคลากรไทย เน้นที่ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจให้ความสำคัญกับ ผลงานที่ออกมาซึ่งสามารถวัดได้หรือตีคุณค่าได้จากการมีแบบประเมินคุณภาพของ องค์กรที่กำหนดโดยแผนกบุคคลขององค์กร จึงเน้นการกระทำในการตัดสินใจ

5.3 แบบเบ็ดเสร็จหรือร่วมมือกัน : ใช้วิธีการโน้มน้าวใจ ในการทำงานขององค์กรนั้น องค์กรมีการกำหนดนโยบายเหมือนกันทั่วโลกอยู่แล้ว โดยลักษณะของบุคลากรท้องถิ่นนั้นจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป ซึ่งตามหลักของกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรมีแนวทางอยู่แล้ว จึงใช้การโน้มน้าวใจให้บุคลากรท้องถิ่นมองไปในทางเดียวกัน เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานไปได้พร้อมๆกันทั้งบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น

5.4 การปฏิเสธหรือการเผชิญหน้า : ในการทำงานทุกรูปแบบย่อมมีปัญหาอยู่แล้ว บุคลากรชาวไทยมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไขให้ได้ และต้องแก้ไขให้ได้ทุกปัญหา จึงต้องเผชิญหน้ากับปัญหา เนื่องจากต้องมีการร่วมงานกัน หากมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องรีบดำเนินการลดปัญหาหรือแก้ไขปัญหานั้นๆไป วางแผนหาทางแก้ไขโดยใช้ความร่วมมือของบุคคลทุกฝ่ายในองค์กร

5.5 เน้นตำราหรือเน้นประสบการณ์ : ในการทำงานที่ผ่านมาขององค์กร ทำให้เห็นภาพของการยึดนโยบาย ยึดทฤษฎีเดิม ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนอย่างต่อเนื่อง และในขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เช่นกัน เพราะการเรียนรู้จากการเรียนรู้วิธีในการฝึกอบรมในการทำงานจำเป็นต้องอาศัยทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน เนื่องจากแต่ละประเทศก็มีวิธีที่แตกต่างกันไป การยึดเอาสิ่งเดิมๆแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งหมด จึงต้องอาศัยการนำมาผนวกกัน สร้างเป็นสถานการณ์เฉพาะที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยบุคลากรชาวไทยอาจจะทำเป็นตัวอย่างหรือสร้างคำถาม สร้างเหตุการณ์ตัวอย่างให้บุคลากรท้องถิ่นได้วิเคราะห์และเกิดการเรียนรู้มากขึ้น

ความแตกต่างทางค่านิยมของบุคลากรท้องถิ่น

ในส่วนของบุคลากรท้องถิ่น ค่านิยมในการทำงานส่วนใหญ่จะสอดคล้องไปตามค่านิยมของบุคลากรชาวไทยในองค์กร มีค่านิยมในบางส่วนที่มีความแตกต่างกับบุคลากรชาวไทย ซึ่งเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความพยายามของบุคลากรชาวไทยที่จะต้องเข้ามาปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่น

จากการวิเคราะห์แนวโน้มค่านิยมต่างๆที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหารและจัดการ
ในองค์กรใน 5 มิติ ของ Renwick & Rhinesmith พบความแตกต่างของแต่ละประเทศดังนี้

1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก

ความแตกต่างที่พบ : ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ – บุคลากร
ท้องถิ่นมักจะมองว่าทุกอย่างจะเป็นไปตามที่เคยเป็นมา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้
บุคลากรท้องถิ่นขาดการวางแผนล่วงหน้า ซึ่งสวนทางกับค่านิยมของบุคลากรไทยและองค์กร
จึงจำเป็นที่จะต้องปรับมุมมองในการรู้จักวางแผนระยะยาวให้แก่บุคลากรท้องถิ่นด้วย

การมองเรื่องของเวลาในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่นนั้น มองจากสิ่งที่ได้
เรียนรู้มาจากอดีต โดยบุคลากรท้องถิ่นมักจะยึดสิ่งที่เรียนรู้มาและเข้าใจในอดีตมาเป็นบรรทัด
ฐาน ซึ่งเป็นปัญหาในการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยต้องให้ความรู้ใหม่ๆ วิธีการทำงาน
ในรูปแบบใหม่เพื่อแนะนำกับบุคลากรท้องถิ่นให้เข้าใจตรงกัน

5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ

ความแตกต่างที่พบ : การเน้นตำรา ในการทำงานที่ผ่านมาของบุคลากรท้องถิ่นใน
องค์กร ทำให้เห็นภาพของการยึดทฤษฎีเดิม ความรู้เดิมของบุคลากรท้องถิ่น ส่งผลให้
เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน องค์กรจึงต้องอาศัยการอบรมบุคลากรท้องถิ่นจาก
ประสบการณ์ให้มากขึ้น เพราะการเรียนรู้งานการเรียนรู้วิธีในการฝึกอบรมในการ
ทำงานจำเป็นต้องอาศัยทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน เนื่องจากแต่ละประเทศก็มีวิธีที่
แตกต่างกันไป การยึดเอาสิ่งเดิมๆแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งหมด

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3. ทิศทางการปรับตัวของบุคลากรชาวไทยที่ทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นใน
บริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน

ทิศทางการปรับตัวของบุคลากรไทยส่วนใหญ่ในสี่ประเทศในการทำงานร่วมกับบุคลากร
ท้องถิ่นเป็นการปรับตัวแบบ Bicultural Adaptation กล่าวคือ มีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม
ใหม่ของประเทศที่บุคลากรชาวไทยเข้าไปทำงาน โดยในขณะเดียวกันบุคลากรชาวไทยก็ยังมี
รักษาวัฒนธรรมเดิมของตนเองไว้อยู่เช่นเดียวกัน

สิ่งที่แสดงถึงการปรับตัวโดยคงความเป็นไทยของบุคลากรชาวไทย

การพูดภาษาไทย บุคลากรชาวไทยยังมีการสื่อสารด้วยกันด้วยภาษาไทย นอกจากนั้นยังใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรชาวลาว รวมไปถึงการสอนภาษาไทยให้กับบุคลากรท้องถิ่นด้วย รวมไปถึงการสอนการไหว้แบบไทย

การรับประทานอาหารไทย ในทุกสำนักงานขององค์กร ตลอดจนโรงงานต่างๆ จะมีส่วนของห้องครัวที่ประกอบอาหารไทยสำหรับบุคลากรชาวไทย แม้ว่าจะมีการรับประทานอาหารท้องถิ่นอยู่บ้าง แต่โดยหลักแล้วก็จะมีการปรุงอาหารไทยให้บุคลากรไทยรับประทาน โดยเฉพาะในมื้อกลางวัน ซึ่งจะเป็นการรวมกลุ่มของคนไทยในการรับประทานอาหาร มีการพูดคุยกันในเรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับที่ปฏิบัติในประเทศไทย

การปฏิบัติงานส่วนใหญ่ตามนโยบายของบริษัท การคงค่านิยมในการทำงานของคนไทย เป็นรูปแบบส่วนที่องค์กรและบุคลากรชาวไทยพยายามรักษาค่านิยมในการทำงานนี้ไว้ รวมไปถึงการพยายามสร้างค่านิยมในการทำงานนี้ให้กับบุคลากรท้องถิ่น เพื่อให้มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

สิ่งที่แสดงถึงการปรับตัวตามวัฒนธรรมท้องถิ่นของบุคลากรชาวไทย

ด้านภาษา บุคลากรชาวไทยมีการเรียนรู้ภาษาท้องถิ่น เช่น ภาษากัมพูชา ภาษาพม่า ภาษามลายู (Bahasa Malay) ภาษาจีน ส่วนภาษาลาวมีการเรียนรู้ในส่วนน้อยเนื่องจากสามารถใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้ โดยส่วนใหญ่บุคลากรชาวไทยจะเรียนรู้เมื่อเข้ามาทำงานในประเทศเพื่อนบ้านแล้ว และเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่น มีการจัดครูสอนภาษาให้บุคลากรชาวไทย นอกจากเป็นการสร้างความเข้าใจในด้านภาษาเพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรท้องถิ่น รวมไปถึงการสอนภาษาไทยให้กับบุคลากรท้องถิ่นด้วยเช่นกัน

ด้านวัฒนธรรม ข้อควรปฏิบัติ ข้อห้ามต่างๆ บุคลากรชาวไทยจำเป็นต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อลดปัญหาต่างวัฒนธรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ รวมไปถึงวัฒนธรรมอื่นๆ ที่บุคลากรชาวไทยยึดปฏิบัติตาม

ด้านศาสนา โดยส่วนใหญ่ประเทศเพื่อนบ้านของไทยจะนับถือศาสนาพุทธ ทั้งประเทศ กัมพูชา พม่า และลาว โดยมีการเข้าร่วมกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น การจัดงานทอดกฐิน ประจำปีร่วมกับวัดในท้องถิ่น โดยจัดให้มีการร่วมกิจกรรมระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น โดยมีการปฏิบัติตามลักษณะของพิธีการในแต่ละประเทศ ซึ่งโดยรวมนั้นจะมีความใกล้เคียงกับวัฒนธรรมของไทย

นอกจากนี้ทางองค์กรยังเชื้อให้มีการกำหนดเวลาละหมาดระหว่างเวลาทำงาน ในประเทศมาเลเซีย แม้พบว่าบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่เป็นชาวมลายูเชื้อสายจีน ซึ่งนับถือศาสนาพุทธ แต่ก็มีบุคลากรส่วนหนึ่งที่นับถือศาสนาอิสลาม โดยทางองค์กรได้กำหนดการปรับเวลาทำงานให้บุคลากรมุสลิมได้มีช่วงเวลาในการทำพิธีกรรมทางศาสนา คือการทำละหมาด และให้บุคลากรที่เป็นมุสลิมกลางวันช่วงเวลาบ่ายของวันศุกร์ ซึ่งเป็นการเข้าร่วมพิธีกรรมใหญ่ทางศาสนาเป็นประจำทุกสัปดาห์ของชาวมุสลิมในประเทศมาเลเซีย

วัฒนธรรมการรับประทานอาหาร ในช่วงการพบปะกับบุคลากรท้องถิ่นในงานพิธีต่างๆ รวมถึงการไปเยี่ยมบุคลากรท้องถิ่นตามบ้าน หรือการรับประทานอาหารร่วมกันในที่ทำงาน บางครั้ง บุคลากรชาวไทยมีโอกาสร่วมรับประทานอาหารท้องถิ่นนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อได้รับการเชิญจากบุคลากรท้องถิ่น การร่วมรับประทานอาหารด้วยกันถือเป็นการให้เกียรติกับบุคลากรท้องถิ่นด้วย ประการสำคัญ คือเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรท้องถิ่น

ด้านรูปแบบในการทำงาน บุคลากรชาวไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนลักษณะในการทำงาน ร่วมกันกับบุคลากรท้องถิ่น ต้องมีการปรับรูปแบบในการทำงาน เช่น การควบคุมที่เข้มงวดขึ้น มีการใส่ใจในการตรวจตรามากกว่ากับคนไทย ต่างจากการทำงานกับคนไทย การให้ระยะเวลาในการทำงานมากขึ้น ลดความเร็วในการทำงานลง เนื่องจากรูปแบบในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่นเป็นไปในลักษณะที่สบายๆ ค่อยเป็นค่อยไป รวมไปถึงการย้ำคำสั่งและให้บุคลากรท้องถิ่นทวนคำสั่ง (repeat) เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน ลดปัญหาในการทำงานลง

ในการปรับตัวเข้ากับรูปแบบการทำงานของบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นส่วนใหญ่ นั้นต้องใช้การสั่งซ้ำหรือการย้ำเพื่อให้เข้าใจและทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องปรับนโยบายบางอย่างให้เข้ากับแต่ละประเทศ ตามลักษณะการทำงานความเป็นอยู่ของบุคลากรในแต่ละประเทศ

ปัญหำนำวิจัยข้อที่ 4. ปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวของบุคลากรจากประเทศไทยที่ทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้าน

ในการศึกษาปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น สามารถจำแนกเป็น 2 ส่วนได้ ดังนี้

1. ปัญหาในการสื่อสารโดยทั่วไป
2. ปัญหาสื่อสารในการปรับตัวทางวัฒนธรรม

1. ปัญหาในการสื่อสารโดยทั่วไป

ปัญหาการใช้ภาษา ปัญหาในการใช้ภาษาสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น พบปัญหาการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ เนื่องจากบุคลากรชาวไทยบางส่วนที่เข้าไปทำงานในต่างประเทศมีความรู้ในด้านภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน ภาษาอังกฤษที่ใช้สื่อสาร จะมีปัญหาในการใช้คำ ซึ่งบางครั้งตีความหมายไปคนละอย่าง รวมไปถึงการใช้สำเนียงที่ต่างกัน ทำให้ฟังกันเข้าใจยาก บางครั้งจึงส่งผลให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนกันได้ รวมไปถึงปัญหาการไม่สามารถสื่อสารภาษาท้องถิ่นและการสื่อสารภาษาท้องถิ่นผิดความหมาย

ปัญหาการสื่อสารผ่านสื่อ เช่น โทรศัพท์ สืบเนื่องจากปัญหาของการใช้ภาษา ส่งผลต่อการสื่อสารผ่านสื่อ เช่น การคุยงานผ่านการใช้โทรศัพท์ ซึ่งมีความแตกต่างจากการสื่อสารแบบซึ่งหน้า ที่สามารถมองเห็นทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้มากกว่าการใช้โทรศัพท์ การคุยโทรศัพท์ในหลายครั้งจึงก่อให้เกิดปัญหาความเข้าใจไม่ตรงกันบ้าง มีอุปสรรคด้านเทคนิคบ้าง ส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิดในการทำงานในบางครั้ง

ปัญหาการไม่แสดงออกของบุคลากรท้องถิ่น ส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจต่อบุคลากรชาวไทย ทำให้หลายครั้งบุคลากรชาวไทยไม่เข้าใจความคิดหรือทัศนคติของบุคลากรท้องถิ่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จำเป็นต้องมีการถามเพื่อความแน่ใจ มีการทวนซ้ำ (repeat) คำสั่งเพื่อให้เข้าใจตรงกัน

ปัญหาความแตกต่างในรูปแบบการทำงาน ความแตกต่างในพื้นฐานของการศึกษา ความรู้ต่างๆ ทำให้มีความเข้าใจงานไม่ตรงกัน เป็นปัญหาหนึ่งที่บุคลากรชาวไทยต้องให้ความรู้กับบุคลากรท้องถิ่น เช่น ประเทศลาว มีการปกครองในระบบคอมมิวนิสต์มานาน ส่งผลให้ลักษณะ

ของการดำเนินชีวิตคนลาวมีการรับฟังคำสั่งแล้วปฏิบัติตามเป็นไปแบบค่อยเป็นค่อยไป เรียบง่าย ไม่มีความกดดัน ทำให้ขาดการกระตือรือร้นในการทำงาน

2. ปัญหาสื่อสารในการปรับตัวทางวัฒนธรรม

ปัญหาของการสื่อสารระหว่างบุคคลากรไทยที่มาจากคนละวัฒนธรรมกับ บุคลากรท้องถิ่น มีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้และการตีความสารที่ได้รับ การขาดประสบการณ์ร่วมกัน (Shares Experience) หรือมีกรอบอ้างอิง (Frame of Differences) ที่ต่างกัน เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจกัน ปัญหาหรือ อุปสรรคการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่สำคัญได้จากการนำแนวคิดเรื่องปัญหาการปรับตัวทาง วัฒนธรรมใน 3 มิติ หรือ 3 ระดับ (domain) ของ Gudykunst & Kim (1996) สามารถวิเคราะห์ ผลการวิจัยได้ดังนี้

1.ปัญหาด้านความรู้และความคิด

ปัญหาด้านภาษา ในระยะแรกในการทำงานของบุคลากรไทยที่ทำงานในประเทศกัมพูชา พม่า และมาเลเซีย ประสบปัญหาในด้านการสื่อสารภาษาถิ่น จึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ ภาษาถิ่น โดยในช่วงแรกมีการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ ประกอบกับมีการใช้ล่าม โดยใช้เป็น บุคลากรท้องถิ่นที่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้ เช่น ในประเทศกัมพูชา ระยะแรกต้องใช้บุคลากร ชาวกัมพูชาที่มีความสามารถในการพูดภาษาไทยเป็นสื่อกลางระหว่างคนไทยกับคนกัมพูชา รวมไปถึงความเข้าใจในภาษาบางครั้งมีการใช้ผิดความหมาย ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจผิด

ปัญหาความแตกต่างด้านความรู้/ ความเข้าใจ เช่น คนลาวกับคนกัมพูชา เข้าใจว่าการรับ มอบหมายงานในบริษัทไทยไม่มีระยะเวลาที่กำหนดที่แน่นอน ค่อยๆทำไป ส่งผลให้งานไม่สำเร็จ ตามเวลาที่คาดหวังไว้ รวมไปถึงความรู้พื้นฐานของบุคลากรท้องถิ่น และความเข้าใจที่ต่างจาก บุคลากรชาวไทย เช่น ประเทศพม่า เพิ่งมีการเปิดประเทศไม่นาน ทำให้บุคลากรขาดความเข้าใจ ในการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยี ระบบการทำงาน ระบบความคิดแบบใหม่ๆ เป็นต้น

2.ปัญหาด้านทัศนคติและความรู้สึก

การรับรู้แบบแช่แข็ง (Freezing) บุคลากรชาวไทยส่วนใหญ่มองว่าประเทศเพื่อนบ้านยังเป็น ประเทศที่ด้อยพัฒนามาก มองภาพของคนในชาติมาเลเซียเป็นประเทศมุสลิมเพียงอย่างเดียว

ทั้งหมด มองว่าพม่าเป็นบ้านป่าเมืองเถื่อน มีความคิดเชิงลบกับประเทศต่างๆ จากการได้รับข่าวสารจากสื่อต่างๆของไทย เช่น มองว่าประเทศกัมพูชายังล่าหลังอยู่มาก แต่เมื่อไปถึงกลับพบความจริงมากกว่าที่คิดไว้ เป็นต้น

การมีอคติเชิงชาติพันธุ์ มีปรากฏให้เห็นเล็กน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นทางการเมือง การปกครอง และประวัติศาสตร์ ที่ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยมีความคิดในแง่ลบกับประเทศเพื่อนบ้านในระยะแรกหรือก่อนเข้าไปประจำการในประเทศนั้นๆ เช่น บุคลากรชาวไทยมองว่าประเทศพม่าเป็นศัตรูกับประเทศไทย โดยอิงจากประวัติศาสตร์ที่เคยศึกษามาในอดีต ทั้งนี้เมื่อมาถึงแล้วพบว่าบุคลากรชาวพม่าไม่ได้มีความคิดแง่ลบกับคนไทยเลย

การเอาวัฒนธรรมของตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) โดยส่วนใหญ่บุคลากรชาวไทยมองว่าตนเองมีวัฒนธรรมที่เหนือกว่าประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งในขณะเดียวกัน บุคลากรท้องถิ่นก็มองว่าคนไทยมีความเหนือกว่าเช่นเดียวกัน

การรับรู้แบบขาวหรือดำ (Black and White) เป็นการมองว่าคนในสังคมดี หรือไม่ดี ตัดสินคนเป็นสองด้านเลย

3. ปัญหาด้านพฤติกรรม

ปัญหาการแสดงออกโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งขัดกับข้อห้ามต่างๆ เช่น ข้อห้ามของศาสนาอิสลาม หรือการกระทำต่างๆที่ไม่ได้รับการยอมรับหรือสงวนไว้สำหรับตนท้องถิ่นเท่านั้น

การพบปะบุคลากรท้องถิ่นน้อย ในหลายกรณีที่บุคลากรไทยทำงานในระดับผู้บริหาร ระดับกลางและระดับสูง ส่งผลให้มีการพบปะ สื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นระดับล่างน้อย จึงส่งผลให้บุคลากรท้องถิ่นบางส่วนรู้สึกว่าคุณไทยมักจะอยู่ร่วมกัน ไม่ค่อยได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรท้องถิ่น ซึ่งส่วนหนึ่งก็เข้าใจในเรื่องของหน้าที่การงานระบบการปกครอง แต่ก็มีส่วนที่มองว่าเกิดช่องว่างเกิดขึ้น

นอกจากนั้นแล้ว ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากปัญหาด้านภาษาก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น ที่ลดโอกาสในการสื่อสารระหว่างกัน

การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การแยกห้องทำงานของบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น แม้จะเป็นการแบ่งตามตำแหน่งงานของผู้บริหารก็ตาม แต่ก็อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาไม่กล้าที่จะเข้าหา รวมถึงการแยกครัวแยกห้องรับประทานอาหารเพื่อความสะอาดของบุคลากรชาวไทยอาจส่งผลให้เกิดความรู้สึกแยกปฏิบัติ

ทั้งนี้การร่วมรับประทานอาหารกันบ่อยๆ หรือการแลกเปลี่ยนอาหารรับประทานกัน จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ได้ดี

การตัดสินใจจากผู้บริหารองค์กรชาวไทย แม้จะมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรท้องถิ่นได้มีโอกาสเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นตามสมควร ในบางครั้งข้อเสนอแนะหรือการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรท้องถิ่นที่ไม่ได้รับการยอมรับอาจส่งผลให้เกิดทัศนคติแง่ลบต่อผู้บริหารและบุคลากรชาวไทย โดยบุคลากรท้องถิ่นอาจมองว่า ที่สุดแล้วบุคลากรไทยก็สื่อสารกันเอง และยอมรับในความคิดเห็นของคนไทยด้วยกันเอง จึงจำเป็นต้องอธิบายหรือสร้างความเข้าใจในข้อจำกัดของระบบคิดหรือมุมมองและความเข้าใจของบุคลากรท้องถิ่นที่มีจำกัด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดกัน

ปัญหาการไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยเกิดความเครียดและกังวล

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรชาวไทยในบริษัทสาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน” สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

จากการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า บุคลากรชาวไทยที่มาทำงานประจำในบริษัทสาขาดำรงตำแหน่งระดับบริหารและหัวหน้างาน โดยมีบุคลากรท้องถิ่นของแต่ละประเทศที่ทำงานประจำในบริษัทสาขาโดยดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับบริหารลงไปถึงระดับแรงงาน กล่าวคือ โดยรูปแบบของการทำงาน บุคลากรไทยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำของบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละประเทศ

รูปแบบการสื่อสารส่วนใหญ่จึงเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารส่วนใหญ่กับบุคลากรท้องถิ่น ใช้การสื่อสารแบบซึ่งหน้า (face to face) เป็นหลัก บุคลากรชาวไทยมีการสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นทุกวัน เนื่องจากมีการคุยเรื่องงานอยู่เป็นประจำ มีการประชุมงานในโอกาสต่างๆ เช่น การคุยงานในแผนกลักษณะแบบ morning brief การประชุมประจำเดือน ที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรไทยและบุคลากรท้องถิ่นในแต่ละแผนกได้พบปะกัน มีการแสดงความคิดเห็น

ร่วมกัน นอกจากนั้น ในงานส่วนของฝ่ายผลิตต่างๆ เช่น โรงงานผลิตอาหารสำเร็จรูป โรงงานผลิตอาหารสัตว์ รวมไปถึงฟาร์มเลี้ยงสัตว์ต่างๆจะมีลักษณะการทำงานแบบ 24 ชั่วโมง จึงมีการเข้างานเลิกงานที่ไม่ได้กำหนดตายตัว ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นมีการอาศัยอยู่ในบริเวณที่ทำงานด้วยกัน ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ต่างๆร่วมกันมากขึ้น เช่น การพูดคุยหลังการทำงาน การเล่นกีฬาหลังเลิกงานร่วมกัน เป็นต้น นอกจากการสื่อสารซึ่งหน้าแล้ว ยังมีการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับบนกับระดับกลาง เช่น ส่วนงานในออฟฟิศ โดยมีบุคลากรชาวไทยบางส่วนที่ทำงานในแผนกที่ดูแลในโรงงานหรือฝ่ายผลิต จึงจะมีโอกาสได้สื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นในระดับล่าง หรือกลุ่มแรงงานในองค์กรค่อนข้างน้อย

ในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น มีการรับประทานอาหารร่วมกันตามโอกาส จัดกิจกรรมทางพุทธศาสนาเป็นงานประจำปี รวมไปถึงการไปงานพิธีของบุคลากรท้องถิ่นที่ได้เชิญบุคลากรไทยไปร่วมงานพิธีต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งานวันเกิดบุตรงานขึ้นบ้านใหม่ และงานศพ เป็นต้น เว้นแต่ในกรณีของประเทศมาเลเซีย บุคลากรท้องถิ่นที่เป็นมุสลิม จะต้องมีการระมัดระวังในการร่วมรับประทานอาหาร เนื่องจากข้อห้ามทางศาสนา

ด้านภาษาในการสื่อสาร ภาษาในการสื่อสารของบุคลากรไทยในประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ ส่วนใหญ่จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นพื้นฐาน สอดคล้องกับกฎบัตรอาเซียนข้อ 34 ที่ได้บัญญัติว่า “The working language of ASEAN shall be English” (สมเกียรติ อ่อนวิมล, 2555) โดยบุคลากรชาวไทยทุกคนจะมีการรับรู้ถึงการเตรียมความพร้อมในด้านของการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษในบริบทของการสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการใช้เอกสารต่างๆ รวมไปถึงการประชุม ยกเว้นในประเทศลาว ที่จะใช้ภาษาอังกฤษเฉพาะในการติดต่อผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนั้นแล้วการใช้ภาษาท้องถิ่นในการสื่อสาร จะใช้เพื่อเป็นการสื่อสารในด้านการพูด เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรท้องถิ่น รวมไปถึงการสร้างความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกันและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้ ซึ่งบุคลากรไทยมีการเรียนรู้ในขณะที่ทำงานอยู่ในต่างประเทศแล้ว

ความแตกต่างทางค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่จะสอดคล้องไปตามค่านิยมของบุคลากรชาวไทยในองค์กร มีค่านิยมในบางส่วนที่มี

ความแตกต่างกับบุคลากรชาวไทย ซึ่งเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความพยายามของบุคลากรชาวไทยที่จะต้องเข้ามาปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่น บุคลากรท้องถิ่นมักจะมองว่าทุกอย่างจะเป็นไปตามที่เคยเป็นมา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้บุคลากรท้องถิ่นขาดการวางแผนล่วงหน้า ซึ่งสวนทางกับค่านิยมของบุคลากรไทยและองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องปรับมุมมองในการรู้จักวางแผนระยะยาวให้แก่บุคลากรท้องถิ่นด้วย การมองเรื่องของเวลาในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่นนั้น มองจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากอดีต โดยบุคลากรท้องถิ่นมักจะยึดสิ่งที่เรียนรู้มาและเข้าใจในอดีตมาเป็นบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นปัญหาในการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยต้องให้ความรู้ใหม่ๆ วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่เพื่อแนะนำกับบุคลากรท้องถิ่นให้เข้าใจตรงกัน ในการทำงานที่ผ่านมาของบุคลากรท้องถิ่นในองค์กร ทำให้เห็นภาพของการยึดทฤษฎีเดิม ความรู้เดิมของบุคลากรท้องถิ่น ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน องค์กรจึงต้องอาศัยการอบรมบุคลากรท้องถิ่นจากประสบการณ์ให้มากขึ้น

ในการศึกษาปัญหาในการสื่อสารและการปรับตัวในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่น สามารถจำแนกเป็น 2 ส่วน คือ

ปัญหาในการสื่อสารโดยทั่วไป ปัญหาการใช้ภาษา ทั้งการสื่อสารซึ่งหน้าและการสื่อสารผ่านสื่อด้วยการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ เนื่องจากบุคลากรชาวไทยบางส่วนที่เข้าไปทำงานในต่างประเทศมีความรู้ในด้านภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน ภาษาอังกฤษที่ใช้สื่อสาร จะมีปัญหาในการใช้คำ ซึ่งบางครั้งตีความหมายไปคนละอย่าง รวมไปถึงการใช้สำเนียงที่ต่างกัน ทำให้ฟังกันเข้าใจยาก ซึ่งที่ผ่านมาพบปัญหาการสื่อสารของบุคลากรไทยกับบุคลากรจากประเทศอื่นๆ รวมถึงปัญหาการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะเมื่อคนไทยต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในกลุ่มประเทศ เนื่องจากต้องมีการติดต่อสื่อสารกับชาติอื่นๆ ในอาเซียนด้วยภาษาอังกฤษทั้งหมด สอดคล้องกับข้อมูลจาก ศูนย์ข้อมูลความรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (2555: ออนไลน์) ที่ได้ชี้ถึงผลสำรวจจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) พบว่าคนไทยมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในลำดับที่ 43 ของเอเชีย และรายงานจากสถาบัน International Institute for Management Development (IMD) องค์กรจัดอันดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศต่างๆ เมื่อปี 2554 พบว่าคนไทยมีทักษะภาษาอังกฤษอยู่อันดับที่ 5 ของอาเซียน เป็นรองทั้งสิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย นอกจากนี้ยังมีรายงานถึงคำบอกเล่าของคนไทยที่เคยไปร่วมงานกับชาวพม่ามาเป็นเวลานาน พบว่าหากชาวพม่าที่มาทำงานในไทยนั้นมีภูมิลำเนาเดิมอยู่

ในเขตเมืองใหญ่ๆ เช่น นครย่างกุ้ง (เมืองหลวงเก่าของพม่าก่อนจะย้ายเมืองหลวงมาที่กรุงเนปิดอว์ในปัจจุบัน) จะมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษที่คล่องแคล่วและชัดถ้อยชัดคำดี ผู้วิจัยเห็นว่าความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษถือว่ามีความสำคัญอยู่ โดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นในประเทศมาเลเซียและพม่า จึงควรมีการส่งเสริมในด้านการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของบุคลากรชาวไทย

นอกจากนั้นปัญหาการไม่สามารถสื่อสารภาษาท้องถิ่น และการสื่อสารภาษาท้องถิ่นผิดความหมาย ก็เป็นอีกหนึ่งอุปสรรคในการสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่น โดยเฉพาะในประเทศกัมพูชาที่บุคลากรไทยจำเป็นต้องเรียนรู้ภาษากัมพูชาเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรท้องถิ่นให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในการสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นชาวกัมพูชาที่ไม่สามารถสื่อสารด้วยภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษได้

นอกจากนั้นปัญหาการไม่แสดงออกของบุคลากรท้องถิ่น ส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจต่อบุคลากรชาวไทย ทำให้หลายครั้งบุคลากรชาวไทยไม่เข้าใจความคิดหรือทัศนคติของบุคลากรท้องถิ่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จำเป็นต้องมีการถามเพื่อความแน่ใจ มีการทวนซ้ำ (repeat) คำสั่ง เพื่อให้เข้าใจตรงกันความแตกต่างในพื้นฐานของการศึกษา ความรู้ต่างๆ ทำให้มีความเข้าใจงานไม่ตรงกัน เป็นปัญหาหนึ่งที่บุคลากรชาวไทยต้องให้ความรู้กับบุคลากรท้องถิ่นต่อไป

ปัญหาของการสื่อสารระหว่างบุคลากรไทยที่มาจากคนละวัฒนธรรมกับบุคลากรท้องถิ่น มีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้และการตีความสารที่ได้รับ การขาดประสบการณ์ร่วมกัน (Shares Experience) หรือมีกรอบอ้างอิง (Frame of Differences) ที่ต่างกัน เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจกัน ปัญหาหรืออุปสรรคการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่สำคัญได้จากการนำแนวคิดเรื่องปัญหาการปรับตัวทางวัฒนธรรมใน 3 มิติ หรือ 3 ระดับ (domain) ของ Gudykunst & Kim คือ

ปัญหาด้านความรู้และความคิด ซึ่งประกอบด้วย ปัญหาด้านภาษา และปัญหาความแตกต่างด้านความรู้ ความเข้าใจ พบว่า บุคลากรชาวลาวและชาวกัมพูชา เข้าใจว่าการรับมอบหมายงานในบริษัทไทยไม่มีระยะเวลาที่กำหนดที่แน่นอน ค่อยๆทำไป ส่งผลให้งานไม่สำเร็จ

ตามเวลาที่คาดหวังไว้ รวมไปถึงความรู้พื้นฐานของบุคลากรท้องถิ่น และความเข้าใจที่ต่างจากบุคลากรชาวไทย เช่น ประเทศพม่า เพิ่งมีการเปิดประเทศไม่นาน ทำให้บุคลากรขาดความเข้าใจในการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยี ระบบการทำงาน ระบบความคิดแบบใหม่ๆ

ปัญหาด้านทัศนคติและความรู้สึก อาทิ การรับรู้แบบแช่แข็ง (Freezing) การมีอคติเชิงชาติพันธุ์ การเอาวัฒนธรรมของตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) และ การรับรู้แบบขาวหรือดำ (Black and White) เป็นสิ่งที่อยู่ในความคิดของคนไทย แม้ว่าจะไม่ได้แสดงออกมา แต่ในบางครั้งก็ต้องระมัดระวัง เนื่องจากในการวิจัยได้เห็นถึงความเฉลเฉวในบางครั้งที่ทำให้บุคลากรไทยอาจไม่รู้ตัวหรือแสดงอาการที่สื่อถึงการมีทัศนคติในแง่ลบต่อบุคลากรท้องถิ่น แม้จะไม่ได้ตั้งใจก็ตาม เช่น การมองว่าเขาเป็นประเทศที่ต้องได้รับความช่วยเหลือ เราต้องเข้ามาพัฒนา หากผู้ฟังที่เป็นบุคลากรท้องถิ่นเข้าใจในความหมายของบุคลากรชาวไทยหรือมีทัศนคติในแง่บวกกับคนไทยก็อาจจะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่หากผู้ฟังมีทัศนคติในแง่ลบหรือตีความหมายอีกแบบหนึ่งก็จะตีความว่าคนไทยมองประเทศของเขานั้นเป็นประเทศไม่พัฒนา คิดว่ามาดูแลคนท้องถิ่นได้เช่นกัน

ปัญหาการแสดงออกโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งขัดกับข้อห้ามของศาสนาอิสลาม หรือการกระทำต่างๆที่ไม่ได้รับการยอมรับหรือสงวนไว้สำหรับคนท้องถิ่นในประเทศนั้นๆเท่านั้น ซึ่งบุคลากรชาวไทยควรศึกษาข้อปฏิบัติหรือธรรมเนียมต่างๆ ของแต่ละประเทศก่อนเข้าไปทำงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ขัดต่อวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ซึ่งช่วยลดปัญหาความเข้าใจผิดจากบุคลากรท้องถิ่นได้มากยิ่งขึ้น

การพบปะบุคลากรท้องถิ่นน้อย ในหลายกรณีที่บุคลากรไทยทำงานในระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ส่งผลให้มีการพบปะ สื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่นระดับล่างน้อย จึงส่งผลให้บุคลากรท้องถิ่นบางส่วนรู้สึกว่าคุณไทยมักจะอยู่ร่วมกัน ไม่ค่อยได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรท้องถิ่น ซึ่งส่วนหนึ่งก็เข้าใจในเรื่องของหน้าที่การงานระบบการปกครอง แต่ก็มีบางส่วนที่มองว่าเกิดช่องว่างเกิดขึ้น

การตัดสินใจจากผู้บริหารองค์กรชาวไทย แม้จะมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรท้องถิ่นได้มีโอกาสเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นตามสมควร ในบางครั้งข้อเสนอแนะหรือการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรท้องถิ่นที่ไม่ได้รับการยอมรับอาจส่งผลให้เกิดทัศนคติแง่ลบต่อผู้บริหารและ

บุคลากรชาวไทย โดยบุคลากรท้องถิ่นอาจมองว่า ที่สุดแล้วบุคลากรไทยก็สื่อสารกันเอง และยอมรับในความคิดเห็นของคนไทยด้วยกันเอง ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่าความเข้าใจที่ไม่ตรงกันอาจไม่ปรากฏให้เห็นเป็นปัญหาที่ชัดเจน เนื่องจากบุคลากรท้องถิ่นเองมีการแสดงออกค่อนข้างน้อย จึงทำให้บุคลากรชาวไทยไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจน จึงจำเป็นต้องอธิบายหรือสร้างความเข้าใจในข้อจำกัดของระบบคิดหรือมุมมองและความเข้าใจของบุคลากรท้องถิ่นที่มีจำกัด มีการพูดคุยกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นมากขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดกันที่อาจส่งผลในอนาคตได้

ปัญหาการไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ ไม่ยืดหยุ่นกับวัฒนธรรมใหม่ ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยเกิดความเครียดและกังวล มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรชาวไทยในประเทศที่มีความแตกต่างทางศาสนา แม้พบว่ามีจำนวนน้อยมากจนอาจจะไม่พบว่าเป็นปัญหาใหญ่ แต่เป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรชาวไทยควรตระหนักในการทำงานต่างประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อม ดังที่ความเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากรชาวไทยที่ระบุว่าสิ่งสำคัญในการทำงานต่างประเทศนั้นต้องอาศัยการเตรียมความพร้อมทางด้านจิตใจเป็นสำคัญ

การปรับตัวของบุคลากรชาวไทย เป็นการปรับตัวแบบ Bicultural กล่าวคือ มีการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้านที่เข้ามาทำงาน ได้แก่ การเรียนรู้ภาษาท้องถิ่นเพื่อสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่น ช่วยสร้างความรู้สึกประทับใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทั้งสองฝ่าย การแต่งกายชุดพม่าทุกวันศุกร์ ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศแบบคนพม่าในองค์กร รวมไปถึงการรับประทานอาหารท้องถิ่นและการเข้าร่วมงานพิธีต่างๆตามโอกาส ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมร่วมกับบุคลากรท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันบุคลากรชาวไทยยังคงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมไทยไว้ เช่น การสื่อสารด้วยภาษาไทยกับบุคลากรชาวไทยด้วยกัน การมีครัวอาหารไทยในที่ทำงานเป็นอาหารหลัก การแต่งกายแบบเดียวกับที่ประเทศไทย รวมไปถึงการคงค่านิยมหลักในการทำงานไว้ เพื่อสร้างอัตลักษณ์ของความเป็นบุคลากรชาวไทย ส่วนด้านของบุคลากรท้องถิ่น มีการปรับตัวเข้ากับองค์กรในด้านของการทำงานบ้างเล็กน้อย โดยส่วนใหญ่จะยึดอัตลักษณ์ของชาติตน มีการใช้วิถีชีวิตของชนชาติของตนเอง โดยปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้บุคลากรชาวไทยยังยึดในวัฒนธรรมหลักของตนไว้ ผู้วิจัยสันนิษฐานว่าเป็นเพราะลักษณะของการทำงานที่เมื่อครบกำหนดหรือถึงเวลาเหมาะสมบุคลากรชาวไทยก็ต้องกลับไปยังประเทศไทย

ประเด็นหนึ่งที่สำคัญในการคงไว้ซึ่งความเป็นไทยของบุคลากรชาวไทย คือ การรวมกลุ่มของบุคลากรชาวไทย ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของคนเอเชียโดยทั่วไป ที่จะมีการอยู่เป็นกลุ่มโดยยึดตามชาติพันธุ์ของตน เช่นในงานวิจัยเรื่อง Work Adjustment and Job Satisfaction of Filipino Immigrant Employees in Canada (Wang, 2005) ที่ได้ศึกษาการปรับตัวในการทำงานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรชาวฟิลิปปินส์ที่ไปทำงานในประเทศแคนาดา โดยผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการปรับตัวในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นคนเอเชียด้วยกันมากกว่าเพื่อนร่วมงานชาวแคนาดาและผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ในการสื่อสารและความรู้สึกสะดวกใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่มีลักษณะทางชาติพันธุ์เดียวกันมากกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเลือกที่จะสื่อสารกับคนที่มีความคิดหรือทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งนัยหนึ่ง ผู้วิจัยมองว่าเป็นการเลือกที่จะอยู่กับกลุ่มคนที่มีความคิดหรือทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน ทำให้รู้สึกสบายใจหรือสะดวกใจในการทำงานต่างประเทศได้มากขึ้น แต่อีกนัยหนึ่งนั้นก็อาจแสดงให้เห็นถึงการที่บุคลากรเหล่านี้จะเรียนรู้ที่จะปรับตัวในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับคนในชาติที่ตนเองไปทำงานอยู่ได้น้อยกว่าการที่บุคลากรชาวไทยจะแยกกันอยู่หรือลงไปคลุกคลีกับบุคลากรท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้บุคลากรชาวไทยส่วนใหญ่สามารถการปรับตัวทางวัฒนธรรมได้ดี ส่งผลให้ภาพรวมของการปรับตัวทางวัฒนธรรม การทำงานในบริษัทสาขาประเทศเพื่อนบ้านเป็นไปได้ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cohen (1988) เรื่อง After-effect of stress on human performance and social behavior ที่กล่าวถึงว่าการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ยิ่งคนที่มีความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมมากก็จะส่งผลให้มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยเรื่อง Cultural Intelligence and expatriate performance in global assignment (Sri Ramalu, 2012) ได้กล่าวว่าการที่พนักงานหรือบุคลากรที่ต้องเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ ควรมีการเตรียมพร้อมและได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในด้านวัฒนธรรมที่ต่างจากวัฒนธรรมเดิมก่อนที่จะเดินทางไปทำงานยังประเทศนั้นๆ รวมไปถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขณะที่ทำงานอยู่ในประเทศนั้นๆ หรือวัฒนธรรมนั้นๆ ด้วย ซึ่งการสร้างความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายที่อยู่ในวัฒนธรรมใหม่นั้นจะช่วยให้อุบัติการณ์สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทางด้านอารมณ์ จิตใจ และการทำงานที่จะส่งผลเสียให้การทำงานนั้นขาดประสิทธิภาพขณะที่ทำงานอยู่ในต่างประเทศหรือต่างวัฒนธรรม

ผู้วิจัยได้สังเกตถึงคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรชาวไทยที่สามารถปรับตัวได้ดี ซึ่งมีความสามารถในการปรับตัว สอดคล้องกับแนวคิดการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของ Kim (1995) ในด้าน คือ การมีสิ่งที่ดีในตัวก่อนเข้ามาในวัฒนธรรมใหม่ (predisposition) คือ ระดับของการเตรียมตัว (Level of Preparedness) ทั้งการเตรียมความพร้อมในด้านอารมณ์ จิตใจ แรงจูงใจ การเรียนรู้ภาษา การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ก่อนเข้ามาทำงานในต่างประเทศ ประกอบกับบุคลิกภาพ (Personality) ของบุคลากรชาวไทยควรมีการเปิดรับสิ่งใหม่ และสามารถทนต่อความไม่แน่นอนได้ รวมไปถึงการไม่หวั่นไหวไปกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งให้องค์กรเลือกบุคลากรที่มีความพร้อมสามารถทำงานในต่างประเทศได้

ข้อจำกัดการวิจัย

1. เนื่องจากในงานวิจัยนี้เป็นการสัมภาษณ์บุคลากรและศึกษาข้อมูลเอกสารบางส่วนที่ได้รับ ดังนั้นข้อมูลจากงานวิจัยนี้จึงเป็นการตอบคำถามจากมุมมองและความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละบุคคลเพียงบางส่วน ซึ่งอาจไม่สามารถสะท้อนภาพรวมทั้งหมดขององค์กร งานวิจัยนี้จึงเป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้มาและจากสิ่งที่พบในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้เท่านั้น
2. เนื่องจากการเก็บข้อมูลกับบุคลากรท้องถิ่นยังได้รับข้อมูลที่ไม่มากนัก อาจด้วยเหตุผลของระยะเวลาในการทำความรู้จักกับบุคลากรท้องถิ่นที่น้อย ส่งผลให้บุคลากรบางคนในบางประเทศมีการเปิดเผยข้อมูลไม่มากเท่าที่ควร จึงเสนอแนะให้ใช้เวลาในการทำความรู้จักกับบุคลากรท้องถิ่นให้มากขึ้น เพื่อให้ระยะเวลาเอื้อต่อการเปิดเผยหรือแสดงออกของบุคลากรท้องถิ่นมีมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทางด้านวิชาการ

1. เนื่องจากการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ผลการวิจัยที่ได้ออกมาเป็นลักษณะของสภาพการณ์โดยรวมแบบกว้างๆ จึงเสนอแนะให้มีการทำ

การวิจัยเชิงปริมาณ และมีการเก็บข้อมูลเป็นตัวเลขและวิเคราะห์ผลตามหลักสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดมากยิ่งขึ้น และได้ผลการวิจัยในแง่มุมอื่น ๆ ที่ต่างจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์บุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานทั้งสิ้น ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหาร และบุคลากรในระดับหัวหน้างาน ซึ่งมีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นบุคลากรท้องถิ่น จึงเสนอแนะให้มีการศึกษาบุคลากรชาวไทยที่ไปทำงานในบริบทของผู้ได้บังคับบัญชา หรือศึกษาในมิติของคนไทยที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของบุคลากรท้องถิ่น เพื่อเพิ่มมิติที่หลากหลายในการวิจัย

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

1. จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ามีโอกาสในการสื่อสารระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรท้องถิ่นส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงเวลาทำงานมากกว่าการมีปฏิสัมพันธ์ภายนอกงาน จึงอาจก่อให้เกิดระยะห่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้บุคลากรท้องถิ่นบางคนไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือไม่กล้าที่จะพูดหรือสื่อสารกับบุคลากรชาวไทยที่เป็นหัวหน้า จึงอาจสร้างกิจกรรมหรือสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อโอกาสต่อการสร้างความสัมพันธ์ ให้บุคลากรท้องถิ่นได้รู้สึกคุ้นเคยกับการแสดงออกทางความคิดได้มากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

2. เพื่อให้เกิดความเข้าใจในค่านิยมองค์กรร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรท้องถิ่นนั้น อาจต้องใช้การฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรท้องถิ่นได้ลงมือปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กรร่วมกับการปฐมนิเทศ เช่น มีการละลายพฤติกรรม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ควรเน้นการเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์มากกว่าการบรรยายอย่างเดียว รวมไปถึงการสร้างกิจกรรมสร้างสัมพันธ์เป็นระยะ เพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นได้มีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกันภายในองค์กร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เขมประพิณ ศิริเจียรนัย. การรับรู้แบบเหมารวมและทัศนคติระหว่างกลุ่มเชื้อชาติในการสื่อสารระหว่างผู้ค้าชาวไทยและลูกค้าชาวต่างชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชา วาทยุทธศาสตร์และสื่อสารการแสดงผล คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- จุฑาทิพย์ คล้ายทับทิม. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับประเทศไทย. ราชบุรี: โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, 2555.
- ธานีษฐ์ กองแก้ว. การสื่อสารและการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชา วาทยุทธศาสตร์และสื่อสารการแสดงผล คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ปภัสสร ภาภูตานนท์. การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชา วาทยุทธศาสตร์และสื่อสารการแสดงผล คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- พัทธา สายหู. อาเซียนในมิติวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : สถาบันไทยศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- แพรว ศิริศักดิ์ดำเกิง. องค์ความรู้เกี่ยวกับจังหวัดชายแดนใต้ท่ามกลางสถานการณ์ความรุนแรง (2547-2550). ใน ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (บรรณาธิการ). ศึกษาความรุนแรงภาคใต้: บริบททางนโยบาย ความรู้ การรับรู้: รายงานการศึกษาความขัดแย้งในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. กรุงเทพฯ: ศูนย์ข่าวสารสันติภาพ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.
- เมตตา วิวัฒนานุกูล. การสื่อสารต่างวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- เยาวนุช ซอหะซัน. ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชา วาทยุทธศาสตร์และสื่อสารการแสดงผล คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- วรากร เพ็ญศรีนุญ. การสื่อสารต่างวัฒนธรรมของนักศึกษาไทยโครงการเวิร์ค แอนด์ แทรเวล ยู.เอส.เอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชา วาทยุทธศาสตร์และสื่อสารการแสดงผล คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- วิทย์ บัณฑิตกุล. รู้จักประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ : สถาพรบุ๊คส์, 2555.

- ศรีสมภพ จิตรภิรมย์ศรี. ลักษณะความรุนแรงในพื้นที่ชายแดนใต้. ใน แก้ว วิฑูรย์เจียร, ณัฐกา
สงวนวงษ์ และดวงพร ริมดุสิต (บรรณาธิการ). ความรู้และความไม่รู้ 3 จังหวัดชายแดน
ใต้. กรุงเทพฯ: แผนงานร่วมศึกษา เสริมสร้างสุขภาวะกรณี 3 จังหวัดภาคใต้ คณะทำงาน
วาระทางสังคม สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ศูนย์ข้อมูลความรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน [ออนไลน์], 2555 แหล่งที่มา: <http://www.thai-aec.com/category/aec-must-read> [15 ตุลาคม 2555]
- ส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กรม. รายชื่อบริษัทไทย. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการค้า
ระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (อัคราเนนา), 2555.
- สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ ประเทศกัมพูชา. ความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา. ออนไลน์,
2555. แหล่งที่มา: <http://www.thaiembassy.org/phnompenh/th/thai-people> [20
ตุลาคม 2555]
- สมเกียรติ อ่อนวิมล. บรรยาย, 15 กันยายน 2555.
- สมสุดา ศรีวัฒนานนท์. การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและ
ชาวตะวันตก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ความสัมพันธ์และความขัดแย้งระหว่าง
ไทย-กัมพูชา [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา
<http://122.155.9.68/talad/index.php/cambodia/overview-kh/social/173-2010-09-10-08-06-58> [15 ตุลาคม 2555]
- สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว. รายงานสถิติประจำปี. เอกสารเผยแพร่ กรมการจัดหางาน กระทรวง
แรงงาน, 2553.
- สิรินทร์ สุวรินทร์ และคณะ. แผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ค.ศ. 2009-
2015). กรุงเทพฯ : กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2552.
- สุวิทย์ ตราสุวรรณ. รอบรู้ประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิชาการเจเนซิส มีเดียคอม, 2555.

ภาษาต่างประเทศ

Berry, John W. Handbook of Cross-Cultural Psychology: Volume 3 Social Behavior And Applications. Massachusetts: Allyn & Bacon, 1997.

- Cohen, S. Aftereffect of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. Psychological Bulletin. (July 1988) : 82-108.
- Gudykunst, W.B. & Kim Y.Y. Communication with Strangers: An Approach to Intercultural Communication. 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert and Hofstede, Gert Jan. Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill, 2005.
- Hofstede, Geert. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations (2nd edition). Thousand Oaks, California: Sage, 2001.
- Jandt, Fred E. An Introduction to Cultural Communication: Identity in A Global Community. California State university, San Bernardino, 2013.
- Kim, Y.Y. Adapting to new culture. In Samovar, L.A.& Porter, R.E.(ed.), Intercultural Communication: A Reader, pp. 392-403. California: Wadsworth, 1994.
- Kim, Y.Y. Cross-cultural adaptation: an integrative theory. In Wiseman R.L.(ed), Intercultural Communication Theory. California: Sage,1995.
- Kraimer, M. L., Wayne, S.J., & Jaworski R.A. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. Personal Psychology, 54, pp. 71-99, 2001.
- Quillian, Lincoln. Prejudice as a response to perceived group threat: population composition and anti-immigrant and racial prejudice in Europe. American Sociological Review pp.586-611, 1995.
- Sri Ramalu, Subramaniam. Cultural intelligence and expatriate performance in global assignment: The mediating role of adjustment. International Journal of Business and Society. (January 2012) : 19-32.
- Ting-toomey, S. Communication Across Cultures. New York: The Guide Press, 1999.
- Wang, Xiaoyun and Pierre Jordache Sangalang. Work adjustment and job satisfaction of Filipino immigrant employees in Canada. Canadian Journal of Administrative Sciences. (September 2005): 243-254.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

20 กุมภาพันธ์ 2556

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลและสัมภาษณ์ประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน
สิ่งที่แนบมาด้วย โครงร่างวิทยานิพนธ์ รายการขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลพื้นฐาน

เนื่องด้วย นายโอฬาริก ขุนสิทธิ์ รหัสประจำตัว 5484706028 นิสิตระดับปริญญาโท กลุ่มการสื่อสารผ่านสื่อและวาทีนเทศ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในขั้นตอนการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคลากรไทยในบริษัทสาขาประจำประเทศเพื่อนบ้าน โดยมี รศ.เมตตา วิวัฒนานุกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เนื่องจากองค์กรของท่านเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ มีสาขาในประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ คือ ประเทศกัมพูชา ลาว พม่า และมาเลเซีย ตรงตามเป้าหมายในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยนี้ ภาควิชาจึงได้ขอความร่วมมือจากองค์กรของท่าน ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานบางประการ อาทิ จำนวนของบุคลากรไทยและชาวต่างชาติ ผังตำแหน่งงานของบุคลากร ฯลฯ

อนึ่งนิตได้รับอนุญาตในการขอเข้าประเทศสหพันธรัฐมาเลเซียเพื่อเข้าสัมภาษณ์ท่านและบุคลากรในองค์กรของท่าน เมื่อได้รับความอนุเคราะห์จากท่านให้เข้าสัมภาษณ์ในระยะเวลาที่กำหนด จะได้นำนัดหมายในรายละเอียดต่อไป พร้อมดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากรในสาขาประเทศสหพันธรัฐมาเลเซียต่อไป

งานวิจัยนี้จะเอื้อให้องค์กรได้เห็นถึงสภาพของการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรม เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรได้มีการให้ความรู้หรือฝึกอบรมแก่บุคลากรทั้งหลาย ทั้งนี้ผลการวิจัยจะถูกนำมาอภิปรายในภาพรวม โดยข้อมูลที่เป็นความลับ ข้อมูลเฉพาะเจาะจง ชื่อบุคคลในองค์กรจะไม่มีการเปิดเผย

ในนามคณะนิเทศศาสตร์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการให้ความร่วมมือเพื่อเก็บข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา หากท่านมีปัญหาหรือคำถามประการใด กรุณาติดต่อตามหมายเลขที่ให้ไว้นี้ จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.เมตตา วิวัฒนานุกูล)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

โทรศัพท์/โทรสาร 0-2218-2182

ภาคผนวก ข

ข้อมูลธุรกิจบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

บมจ.เจริญโภคภัณฑ์ (ซีพีเอฟ) ได้จำแนกธุรกิจตามประเภทของสินค้าออกเป็น 3 ธุรกิจหลัก คือ 1) ธุรกิจอาหารสัตว์ (Feed) 2) ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ (Farm) ได้แก่ การเพาะพันธุ์สัตว์ การเลี้ยงสัตว์เพื่อการค้า และการแปรรูปเนื้อสัตว์พื้นฐาน และ 3) ธุรกิจอาหาร (Food) ได้แก่ การผลิตสินค้าเนื้อสัตว์ที่ปรุงสุกและปรุงสุก และการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน

ธุรกิจของซีพีเอฟแบ่งออกเป็น 2 สายธุรกิจหลัก คือ 1) สายธุรกิจสัตว์บก (Livestock Business Line) มีผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มของไก่เนื้อ ไก่ไข่ สุกร และเป็ด และ 2) สายธุรกิจสัตว์น้ำ (Aquatic Business Line) โดยมีผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มของกุ้ง และปลา โดยมีรายละเอียดการประกอบธุรกิจพอสังเขป ดังนี้

1. ธุรกิจอาหารสัตว์

ธุรกิจสัตว์บก

ซีพีเอฟเป็นผู้นำในการผลิต และจำหน่ายอาหารสัตว์บกในประเทศไทย มีการผลิตอาหารสัตว์ทั้งในรูปแบบอาหารและอาหารสำเร็จรูปชนิดผง และชนิดเม็ด มีโรงงานผลิตครอบคลุมทุกภาคของประเทศไทย จำหน่ายอาหารสัตว์ให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ผ่านตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์ที่มีอยู่มากกว่า 600 รายทั่วประเทศ และจำหน่ายโดยตรงให้แก่ฟาร์มเลี้ยงสัตว์ขนาดใหญ่ โดยซีพีเอฟให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการผลิต ให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากล เพื่อให้ได้สินค้าอาหารสัตว์ที่มีคุณภาพ มีอัตราแลกเนื้อที่ดีสำหรับการเลี้ยงสัตว์ซึ่งจะช่วยให้เกษตรกรมีต้นทุนการเลี้ยงที่ต่ำลง

ด้านกระบวนการผลิต ซีพีเอฟนำเอาพืชผลทางการเกษตรหลักได้แก่ ข้าวโพด และกากถั่วเหลือง มาผลิตอาหารสัตว์แบบเม็ด ด้วยสูตรอาหารตามโภชนาการที่สัตว์แต่ละประเภท และแต่ละอายุต้องการ โดยควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ได้อาหารสัตว์ที่มีคุณภาพสม่ำเสมอและได้มาตรฐานตามที่กำหนด และจัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้า ซีพี ไฮโปรไวท์ ไฮโกรสตาร์ฟีด โนโว เซฟฟีด เฮอร์ว็ธ ฮ็อกโทนัล ซี.เอฟ. แอน-ไว-โปร และกำหนดราคาขายโดยพิจารณา

จากต้นทุนการผลิตในแต่ละช่วงเวลา และจะสอดคล้องกับราคาขายควบคุมที่ประกาศโดยกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

ซีพีเอฟมีหน่วยงานกลางในการจัดซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ทั้งสัตว์บก และ สัตว์น้ำ ด้วยนโยบายที่ให้ความสำคัญว่าต้องเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง เหมาะสมกับโภชนาการที่ ต้องการ และให้พิจารณาจัดซื้อวัตถุดิบจากในประเทศเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะในบริเวณท้องที่ที่ โรงงานอาหารสัตว์ตั้งอยู่ เพื่อเป็นการสนับสนุนเกษตรกรภายในท้องถิ่นและประหยัดในเรื่องต้นทุน การขนส่ง และหากปริมาณที่จัดซื้อในประเทศไม่เพียงพอต่อ ความต้องการใช้ในการผลิต ไม่ว่าจะจากปริมาณผลผลิตไม่เพียงพอ หรือ คุณภาพไม่ได้ตาม มาตรฐาน จึงจะมีการนำเข้าจากต่างประเทศ

ซีพีเอฟได้ดำเนินกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มีต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้ในอุตสาหกรรม พร้อมทั้งดำเนินกลยุทธ์การตลาดด้วยการ รักษามาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการให้บริการที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมไป กับการให้ความสำคัญด้านการบริการหลังการขายและการส่งเสริมการขาย โดยเฉพาะการให้ ความรู้ด้านวิชาการทั้งแก่ตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์ และเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์โดยตรง ทั้งในรูป ของการจัดสัมมนาทางวิชาการ การจัดตั้งศูนย์บริการวิชาการที่มีนักวิชาการคอยให้คำปรึกษาและ แนะนำแก่เกษตรกร ตลอดจนดำเนินการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์ที่ได้ มาตรฐานสากล ในรูปของสิ่งพิมพ์และทางอินเตอร์เน็ตอย่างสม่ำเสมอ

ธุรกิจสัตว์น้ำ

ซีพีเอฟเป็นผู้นำและผู้บุกเบิกในการผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์น้ำ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์หลักที่ สำคัญ ได้แก่ อาหารกุ้ง และอาหารปลา โดยมีการผลิตอาหารสำเร็จรูปทั้งชนิดผงและชนิดเม็ด จำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายที่มีอยู่ในพื้นที่เลี้ยงกุ้งทั่วประเทศ และบางส่วนจำหน่ายโดยตรง ให้แก่เกษตรกร ในการผลิตอาหารสัตว์น้ำนั้น ซีพีเอฟนำเอาวัตถุดิบจากพืชผลทางการเกษตร ได้แก่ กากถั่วเหลือง ปลาป่น และแป้งสาลี เป็นต้น มาผลิต โดยมีการควบคุมสูตรอาหารและการผลิตทุก ขั้นตอนด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ได้อาหารสัตว์น้ำที่มีคุณภาพสม่ำเสมอและได้มาตรฐาน

ตามที่กำหนด โดยซีพีเอฟได้จำหน่ายอาหารกึ่งสำเร็จรูปสัตว์น้ำ ซีพี สตาร์ฟีด มาร์린 ไฮเกรด โนโว เอราวัฒน์ เทอร์โบ ดีฟออค และเซฟฟีด เป็นต้น

จากการที่ซีพีเอฟเป็นผู้นำในธุรกิจสัตว์น้ำ และผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักแพร่หลายในกลุ่มลูกค้าของบริษัท ดังนั้น กลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ คือ การรักษามาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยได้มีการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน อันรวมถึงการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ ที่นำมาใช้ในการผลิต ซีพีเอฟได้มีการให้ความรู้ด้านวิชาการ ทั้งแก่ตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์ และเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์โดยตรง ทั้งในรูปแบบของการจัดสัมมนาทางวิชาการ การจัดตั้งศูนย์บริการวิชาการ ที่มีนักวิชาการคอยให้คำปรึกษา และแนะนำแก่เกษตรกร ตลอดจนการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์ต่างๆ ซึ่งเป็นการช่วยให้อุตสาหกรรมการเลี้ยงสัตว์นั้นมีความยั่งยืน

2. ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์

สายสัตว์บก

ผลิตภัณฑ์ภายใต้ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ ประกอบด้วย พันธุ์สัตว์ สัตว์มีชีวิต ไข่สด และเนื้อสัตว์แปรรูปพื้นฐาน ดังมีรายละเอียดดังนี้

พันธุ์สัตว์

ซีพีเอฟ เป็นผู้นำในการวิจัยและพัฒนาปรับปรุงสายพันธุ์สัตว์ตามธรรมชาติ เพื่อให้ได้มาซึ่งพันธุ์สัตว์ที่มีคุณภาพ แข็งแรง และเหมาะสมกับสภาพการเลี้ยงในประเทศ มีการผลิตลูกไก่พ่อแม่พันธุ์ ลูกเป็ดพ่อแม่พันธุ์ ลูกสุกรพ่อแม่พันธุ์ ลูกไก่เนื้อ ลูกไก่ไข่ ไก่รุ่นไข่ ลูกเป็ดเนื้อ ลูกเป็ดไข่ และลูกสุกร โดยเริ่มตั้งแต่การนำเข้าพันธุ์สัตว์มาจากต่างประเทศ เพื่อนำมาเพาะพันธุ์และเลี้ยงต่อเป็นสัตว์เพื่อการค้าในฟาร์มของซีพีเอฟ หรือขายออกให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์และตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย

ฟาร์มพันธุ์สัตว์ของซีพีเอฟกระจายอยู่ในหลายจังหวัดทั่วประเทศไทย โดยมีระบบการจัดการเลี้ยงสัตว์ในรูปแบบโรงเรือนปิดปรับอากาศ (Evaporative Cooling System) ซึ่งเป็นระบบการเลี้ยงที่ทันสมัยมีระบบการให้อาหารและน้ำอัตโนมัติ มีระบบการระบายอากาศเพื่อทำให้อากาศในโรงเรือนอยู่ในสภาวะที่เหมาะสมกับการเลี้ยงตลอดเวลา รวมถึงมาตรการและระบบการ

ควบคุมและป้องกันพาหะนำโรคเข้าสู่ฟาร์ม โดยทั้งหมดนี้มีการควบคุมฟาร์มด้วยระบบคอมพิวเตอร์ตลอดระยะเวลาการเลี้ยง

ราคาพันธุ์สัตว์นั้นขึ้นอยู่กับความต้องการใช้และปริมาณผลผลิตที่มีจำหน่ายในประเทศไทย และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ นโยบายด้านการขายจึงให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขาย โดยมีสำนักงานสาขาตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศ สำหรับเป็นศูนย์กลางเผยแพร่เทคนิคการเลี้ยงสัตว์ให้แก่เกษตรกร พร้อมกับช่วยในเรื่องของการจัดการด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย

วัตถุดิบที่ใช้ในการเพาะพันธุ์สัตว์บกเริ่มตั้งแต่การนำเข้าพันธุ์มาจากต่างประเทศ เพื่อนำมาเพาะพ่อแม่พันธุ์ และเลี้ยงต่อในฟาร์มของซีพีเอฟ เพื่อจำหน่ายลูกสัตว์ให้แก่เกษตรกรเพื่อนำไปเลี้ยง

สัตว์มีชีวิต ไข่สด และเนื้อสัตว์แปรรูปพื้นฐาน

ผลิตภัณฑ์ ในธุรกิจนี้รวมถึง ไก่มีชีวิต ไข่ไก่ เป็ดมีชีวิต ไข่เป็ด สุกรเนื้อมีชีวิต และเนื้อสัตว์แปรรูปพื้นฐาน ซึ่งซีพีเอฟจำหน่ายสู่ผู้บริโภคผ่านตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ จำหน่ายในท้องถิ่น จำหน่ายให้ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก รวมทั้งจำหน่ายให้กับโรงงานแปรรูปอาหารของกลุ่มซีพีเอฟเอง และโรงงานแปรรูป อาหารอื่นๆ ในประเทศไทย โดยราคาจำหน่ายของสินค้าในกลุ่มนี้ผันแปรไปตามปริมาณความต้องการและปริมาณผล ผลิตที่ออกมาสู่ตลาด ณ ขณะใดขณะหนึ่ง

ซีพีเอฟดำเนินการด้านฟาร์มเลี้ยงสัตว์ ด้วยการให้ความสำคัญด้านการวิจัยและพัฒนาวิธีเลี้ยงให้ทันสมัย เหมาะสมกับสภาพการเลี้ยงในประเทศไทย และมีระบบควบคุมป้องกันโรคที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สัตว์เติบโตเร็ว อัตราแลกเนื้อดี ผลผลิตสูงและประหยัดต้นทุน ในปัจจุบัน ซีพีเอฟได้ใช้ระบบปิดปรับอากาศ (Evaporative Cooling System) ในการเลี้ยงสัตว์ปีกและสุกร ซึ่งเป็นระบบที่เลี้ยงสัตว์ในโรงเรือนปิด มีระบบการให้อาหารและน้ำอัตโนมัติ และควบคุมการเลี้ยงด้วยระบบคอมพิวเตอร์

นอกจากการทำฟาร์มเลี้ยง สัตว์เองแล้ว ซีพีเอฟยังมีโครงการส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์ให้กับเกษตรกร ทั้งการเลี้ยงสุกรเนื้อและไก่เนื้อ โดยซีพีเอฟจะดำเนินการคัดเลือกเกษตรกรที่มีพื้นที่เลี้ยงสัตว์และอุปกรณ์การ เลี้ยงของตนเอง ซึ่งหากผ่านการคัดเลือก ซีพีเอฟจะให้การสนับสนุนด้านพันธุ์สัตว์ อาหารสัตว์ ยาสัตว์ รวมทั้งให้ความรู้ด้านวิธีการเลี้ยงสัตว์แก่เกษตรกร โดยเกษตรกรจะได้รับค่าตอบแทนตามปริมาณสัตว์ที่เลี้ยงได้สำเร็จตามมาตรฐานของ ซีพีเอฟ ซึ่งเกษตรกรที่เข้าร่วม

โครงการของซีพีเอฟส่วนใหญ่ใช้ระบบปิดปรับอากาศ (Evaporative Cooling System) ในการเลี้ยงเช่นเดียวกับซีพีเอฟ

นอกจากนั้น ซีพีเอฟเป็นบริษัทแรกนอกสหภาพยุโรปที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสวัสดิภาพสัตว์ (Animal Welfare Standard) สำหรับการผลิตไก่เพื่อการส่งออก ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวนับเป็นมาตรฐานการผลิตที่มีกฎระเบียบเข้มงวดที่สุดใน อุตสาหกรรมเลี้ยงสัตว์ในปัจจุบัน กล่าวคือ ผู้ผลิตจะต้องดำเนินการทุกขั้นตอนที่คำนึงถึงความสุขของไก่ตลอดระยะเวลาการเลี้ยง เป็นต้นว่า ไก่ที่เลี้ยงจะต้องมีอิสระจากความหิวและกระหาย (มีระบบการเลี้ยงที่ให้อาหารและน้ำพอเพียง) มีอิสระจากความอึดอัด (สภาพแวดล้อมโรงเรือนมีลักษณะเหมาะสม กว้างขวาง) มีอิสระจากความเจ็บปวด บาดเจ็บหรือเป็นโรค (มีระบบการป้องกันโรคที่ดี การจับไก่ในแต่ละครั้งเป็นไปอย่างนุ่มนวล) มีอิสระในการเป็นอยู่อย่างธรรมชาติ (การใช้อุปกรณ์อย่างเหมาะสม พื้นที่การเลี้ยงที่สอดคล้องกับธรรมชาติของสัตว์) มีอิสระจากความกลัวและกังวล (ด้วยสภาวะการเลี้ยงดูที่ไม่ทำให้เกิดความทุกข์ทรมานทางจิตใจ เช่น ระหว่างการจับไก่ก่อนการเข้าโรงเชือด)

ในการแปรรูปพื้นฐาน ซีพีเอฟนำผลผลิตจากฟาร์มเลี้ยงสัตว์ ได้แก่ ไก่เนื้อ เป็ดเนื้อ และสุกรเนื้อ ส่งไปโรงงานแปรรูปเพื่อตัดแต่งเนื้อสัตว์ โดยแยกชิ้นส่วนและตัดแต่งชิ้นส่วนตามที่ต้องการ แล้วนำไปบรรจุและแช่เย็นหรือแช่แข็งเพื่อจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์แช่ เย็นแช่แข็งให้แก่ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกในประเทศ และส่งออกผ่านผู้นำเข้าในต่างประเทศ โดยราคานั้นผันแปรไปตามปริมาณความต้องการและปริมาณผลผลิตที่มีจำหน่ายใน ประเทศไทยและตลาดโลก หรือเป็นราคาที่ตกลงกัน สำหรับสินค้าที่ผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

สายสัตว์น้ำ

ผลิตภัณฑ์ในธุรกิจนี้เป็นผลิตภัณฑ์ ที่ได้จากฟาร์มเพาะพันธุ์สัตว์น้ำและฟาร์มเลี้ยงกุ้ง โดยผลิตภัณฑ์หลักในธุรกิจนี้มีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

ลูกกุ้ง ลูกปลา

ลูกกุ้งคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเลี้ยงกุ้งให้ประสบความสำเร็จ ซีพีเอฟจึงได้ให้ความสำคัญในงานวิจัยและพัฒนาการเพาะพันธุ์ลูกกุ้งคุณภาพ ที่มีความต้านทานโรค

สูง เหมาะสมกับสภาวะการเลี้ยงในแต่ละประเทศ โดยส่วนใหญ่เป็นกึ่งสายพันธุ์กึ่งขาว และบางส่วนเป็นสายพันธุ์กึ่งกุลาดำ

ซีพีเอฟได้มีการพัฒนา พันธุ์ปลาเพื่อจำหน่ายลูกปลาให้เกษตรกรผู้เลี้ยงปลา อันรวมถึงพันธุ์ปลาทับทิม ซึ่งเป็นปลาที่มีสายพันธุ์มาจากปลานิล

ฟาร์มเพาะพันธุ์กึ่งและ ปลาของซีพีเอฟ มีระบบการจัดการที่ดี ใช้เทคนิคการเลี้ยงที่ทันสมัย มีระบบควบคุมและป้องกันโรคที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาด โดยราคาขึ้นอยู่กับความต้องการใช้และปริมาณผลผลิตที่มีจำหน่ายในประเทศไทย และคุณภาพของผลิตภัณฑ์

กึ่งสด กึ่งสดแช่แข็ง

ซีพีเอฟได้มีการเลี้ยงกึ่งเพื่อป้อนให้กับโรงงานแปรรูปของซีพีเอฟ โดยใช้ลูกกึ่งจากฟาร์มเพาะพันธุ์ลูกกึ่งและอาหารกึ่งของซีพีเอฟเองในการ เลี้ยง ซึ่งการจัดการฟาร์มเลี้ยงกึ่งนั้น ซีพีเอฟใช้วิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อหาวิธีป้องกันโรคระบาดของกึ่ง เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเน้นการเลี้ยงแบบเทคโนโลยีชีวภาพ (Probiotic Farming) ที่หลีกเลี่ยงการใช้ยาและสารเคมี

ซีพีเอฟมีการส่งออกกึ่งสด แช่แข็งอันเป็นผลผลิตจากโรงงานแปรรูปไปยังต่างประเทศผ่านทางผู้นำเข้าในประเทศต่างๆ โดยราคานั้นผันแปรไปตามปริมาณความต้องการและปริมาณผลผลิตที่มีจำหน่าย หรือเป็นราคาที่ตกลงกันสำหรับสินค้าที่ผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

3. ธุรกิจอาหาร

สายธุรกิจสัตว์บก

ซีพีเอฟได้นำผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการแปรรูปไปเพิ่มมูลค่าเป็นสินค้าอาหารปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน โดยนำไปผสมเครื่องปรุงรส และทำให้สุก ผ่านขบวนการต้ม นึ่ง ทอด อบ และย่าง ตามความต้องการของลูกค้า จากนั้นจึงนำไปแช่แข็ง เพื่อจัดจำหน่ายให้แก่ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก ร้านอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ด (Fast Food) และช่องทางการจำหน่ายแบบใหม่ (Modern Trade) เช่น ร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ต และซูเปอร์เซ็นเตอร์ เป็นต้น ส่วนการ

ส่งออกเป็นการขายผ่านผู้นำเข้าในต่างประเทศ โดยประเทศที่นำเข้าหลักได้แก่ สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และประเทศอื่นๆ ในเอเชีย และสำหรับตลาดต่างประเทศนั้น ซีพีเอฟได้มีสาขาและตัวแทนจำหน่ายในประเทศต่างๆ เพื่อที่จะได้ใกล้ชิดกับลูกค้าและตลาดมากขึ้น อาทิ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ฮองกง จีน รัสเซีย อังกฤษ เบลเยียม เยอรมัน สเปน ฝรั่งเศส เดนมาร์ก อิตาลี สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เป็นต้น


ผลิตภัณฑ์อาหารปรุงสุกที่จำหน่ายในประเทศและส่งออก เช่น ไก่คาราเกะแช่แข็ง ไก่ห่อสำหรับยำ ไก่ทอดรียากิ เป็ดย่าง อกไก่นึ่งแช่แข็ง ข้าวแกงเขียวหวานไก่ บะหมี่เปิดพะโล้ เต้าหู้ไข่ ลูกชิ้น และไส้กรอก เป็นต้น ซึ่งซีพีเอฟ ได้มีการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารภายใต้ตราสินค้า ซีพี วีพอร์ด คิทเช่นจอย ไทยไทย ห้าดาว บีเค บีเคพี และรวมถึงการผลิตเพื่อจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของผู้ซื้อด้วยเช่นกัน โดยราคานั้นเป็นราคาที่ตกลงกันกับลูกค้าในแต่ละครั้ง หรือตามสัญญาซื้อขาย

ซีพีเอฟให้ความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องของ “คุณภาพสินค้า” สินค้าที่ผลิตต้องมีความปลอดภัย มีคุณค่าทางโภชนาการ สะอาดถูกสุขอนามัย ภายใต้กระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน และสามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายรูปแบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และยังให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบ การตรวจสอบที่สายการผลิตต่างๆ ในแต่ละขั้นตอน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นถึงคุณภาพ รวมไปถึงการตรวจสอบย้อนกลับไปถึงแหล่งที่มาของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพของสินค้า และการจัดการของซีพีเอฟได้เป็นอย่างดี

ซีพีเอฟมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมคุณภาพสากลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อันรวมถึง Good Manufacturing Practices (GMP) ซึ่งเป็นรางวัลมาตรฐานขั้นตอนการผลิตที่ดี Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) ซึ่งเป็นระบบการผลิตอาหารที่ปลอดภัย มาตรฐาน EST/TH, ISO 9002 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลของระบบการดำเนินงานและจัดการการผลิต มาตรฐาน British Retail Consortium Standard ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งครอบคลุมกระบวนการผลิตและการจัดการบุคคลากร มาตรฐาน OSHAS 18000 (Occupational Safety & Health Administration Management System) ซึ่งเป็นมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน มาตรฐาน ISO 14001 ซึ่งเป็นมาตรฐานในเรื่องการจัดการ

สิ่งแวดล้อมที่ดี และมาตรฐาน ISO 18001 ซึ่งเป็นมาตรฐานรับรองในเรื่องของความปลอดภัยและ
สวัสดิภาพของพนักงาน

สายธุรกิจสัตว์น้ำ

ผลิตภัณฑ์หลักในธุรกิจอาหาร คือ กุ้งปรงสุกหรือกึ่งปรงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อม
รับประทาน ในรูปสินค้าแช่แข็ง โดยจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของลูกค้าหรือตราสินค้า  ใน
ประเทศผ่านทางโมเดิร์นเทรด ร้านสะดวกซื้อ ฟู้ดส์เซอร์วิส หรือ ซีพี เฟรช มาร์ท ซึ่งเป็นช่องทาง
จำหน่ายของซีพีเอง และส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ผ่านทางผู้นำเข้าในต่างประเทศ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของซีพีเอฟในกระบวนการนี้ ซีพีเอฟจะเน้นการแปรสภาพกุ้งให้เป็น
ผลิตภัณฑ์อาหาร ทั้งในรูปแบบของอาหารกึ่งสำเร็จรูปและอาหารสำเร็จรูปตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
โดยนำไปผสมเครื่องปรุงรส และทำให้สุก โดยผ่านขบวนการต้ม นึ่ง ทอด อบ ย่าง และอื่นๆ เช่น
เกี่ยวกุ้ง กุ้งต้มสุก เป็นต้น

ประเทศที่นำเข้ามาหลัก ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรป ซึ่ง
นอกเหนือจากการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานแล้ว ซีพีเอฟยังให้
ความสำคัญอย่างมากในเรื่องความสะอาดและคุณภาพของสินค้า ส่วนในเรื่องของราคานั้นเป็น
ราคาที่ตกลงกันกับลูกค้าในแต่ละครั้งที่ทำสัญญา ซื้อขาย



วัฒนธรรมพื้นฐาน 6 ประการ เพื่อความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืน



พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง



ไฟรู้และเลิกเปลี่ยนเรียนรู้



สรรค์สร้างนวัตกรรม



มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์



มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ



ตอบแทนคุณแผ่นดิน

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายไอฟาริก ชุนสิทธิ์ เกิดเมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2530 ที่จังหวัดราชบุรี ภูมิลำเนาอยู่
อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต(ภาษาอังกฤษ) เกียรตินิยมอันดับ 1
สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ภาควิชาศิลปศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในปีการศึกษา 2551

เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโทในปีการศึกษา 2554 กลุ่มวิชาการสื่อสารผ่านสื่อ
และวาทนิเทศ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำเร็จการศึกษาในหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ในปีการศึกษา 2555