



แนวทางการพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ไทย-กัมพูชา
ภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไมลอตท์ แลบบอราทอรีส์ จำกัด

Guidelines for the Development of Intercultural Communication Thai-Cambodian
in the Organization Case Study of Export Business
of Milott Laboratories Company Limited

วันดี พาสุข¹ และผุสดี พลสารัมย์²

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, wandeet270991@gmail.com

² อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, apussadee60@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการสื่อสาร และการปรับตัวในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว และเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและด้านแนวปฏิบัติที่ดี โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร หัวหน้าพนักงานชาวไทย 3 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการชาวต่างด้าวสัญชาติกัมพูชา จำนวน 294 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามภาษาเขมร ที่ได้พัฒนาขึ้น โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามภาษาไทย พบว่ามีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .27 - .80 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า สภาพการสื่อสาร และการปรับตัวในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานชาวกัมพูชา โดยรวมและรายด้านมีการสื่อสารในระดับมากทุกด้าน และผลการเปรียบเทียบคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการชาวกัมพูชา ที่มีต่อสภาพการสื่อสาร และการปรับตัวในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือ รูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจากบนลงล่าง และรูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจากล่างขึ้นบน แนวทางการพัฒนาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของพนักงานแรงงานต่างด้าว คือ รูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมแนวราบ

คำสำคัญ: การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม, รูปแบบการสื่อสาร, ธุรกิจส่งออก, หัวหน้างาน, แรงงานชาวกัมพูชา

ABSTRACT

The purposes of this research were to study and compare the state's communication and adaptation in intercultural communication between supervisors and foreign operations staff. And to study good practices about intercultural communication in organizations. The sample consisted of 2 Thai supervisors and 294 Cambodia operations staff. The instrument was a 5-point rating scale questionnaire, with discrimination power between .27 and .80 and the reliability coefficient of .92, The data was analyzed by percentage, Mean, Standard Deviation, t-test



Independent and One-way Analysis of Variance. The research results showed that the state's communication and adaptation in intercultural communication between supervisors and Cambodia operations staff both overall and individual aspects, were at high level. And the compare of Cambodia operations staff's opinions towards the state's communication and adaptation in intercultural communication classified by gender, age and working experience found no statistically significant difference. And results showed that the good practices of forms intercultural communication in organizations were downward communication and upward communication. The guidelines for the development of forms intercultural communication in the organizations of foreign operations staff were horizontal communication.

Keywords: Intercultural Communication, Communication Forms, Export Business, Supervisor, Cambodian Workers

1. บทนำ

การสื่อสารภายในองค์กรจัดเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เนื่องจากการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ข่าวสารเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการ อาทิ ชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรและการทำงานในหน่วยงานใช้ในการอธิบายโครงสร้างการบริหารบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร ใช้สำหรับสร้างเครือข่ายข้อมูลที่อำนวยความสะดวกต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (Weaver, 2016) ซึ่งสภาพการสื่อสารภายในองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน มีความหลากหลาย และซับซ้อนมากขึ้น จากในอดีต การสื่อสารในองค์กร ใช้การสื่อสารผ่านการพูด การติดป้ายประกาศ การส่งบันทึกหรือจดหมาย หรือโทรสาร ไปยังแผนกต่าง ๆ ปัจจุบันเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตได้เข้ามาอิทธิพลต่อประเภท รูปแบบการสื่อสาร ทำให้การสื่อสารสามารถกระทำได้สะดวก รวดเร็ว พนักงานในองค์กรต่าง ๆ นิยมใช้การสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ อาทิ ไลน์กลุ่ม เฟสบุ๊ก อีเมลล์ ดังนั้นองค์กรและพนักงานระดับต่างๆ ในองค์กรที่จะต้องปรับตัวและเลือกใช้ระบบการสื่อสารให้ถูกต้อง เหมาะสม ในบริบทของการทำงานในแต่ละส่วนงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

จากข้อมูลของสำนักงานบริหารแรงงานต่างด้าว กรมจัดหางาน กระทรวงมหาดไทย (2562) พบว่าปัจจุบันจำนวนแรงงานต่างด้าวที่ทำงานในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2558 - 2562 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี จากปี 2558 มีแรงงานต่างด้าวจำนวน 1,443,474 คน เพิ่มขึ้นเป็น 3,090,825 คนในปี 2562 หรือคิดเป็นร้อยละ 53.29 % ของแรงงานต่างด้าวในราชอาณาจักรไทย ซึ่งแรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย ได้แก่ แรงงานเมียนมา ลาว และกัมพูชา สถานประกอบการในประเทศไทยจึงมีสัดส่วนการจ้างงานพนักงานที่เป็นแรงงานต่างด้าวมากขึ้น ดังนั้นหากการสื่อสาร มีการบิดเบือนของข้อมูล อาจจะทำให้หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการไม่เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตรงกัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในการปฏิบัติงานขั้นตอนต่าง ๆ และส่งผลกระทบต่อผลประกอบการในที่สุด การมีระบบการสื่อสารที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพในการสื่อสารจึงมีความสำคัญรวมทั้งการปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน จะทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น สร้างความสุขในที่ทำงาน การศึกษานี้จึงเล็งเห็นความสำคัญ บริษัท ไมลอทท์ แลบบอราทอรีส์ จำกัด เป็นบริษัทรับจ้างผลิต (OEM) ที่ทำงานร่วมกับแบรนด์ความงามชั้นนำระดับโลกมานานกว่า 30 ปี จึงมีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าได้หลากหลาย และมีคุณภาพดีเป็นที่ไว้วางใจจากลูกค้า สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดเฉพาะของลูกค้าในแต่ละประเทศได้ ทั้งยังมีศักยภาพผ่านการประเมินจากองค์กรที่ได้รับการรับรองในระดับสากลทั้งในและต่างประเทศ เช่น ใรับรอง JAPAN: QUASI DRUG, MUSALIM: HALAL LPPOM MUI, EU: BRC (British Retail Consortium), ISO22716 Cosmetic GMP, ISO9001: 2015, ISO14001: 2015, ISO45001: 2018, EN ISO13485: 2016, SEDEX เป็นต้น ซึ่งปัจจุบัน ไมลอทท์ แลบบอราทอรีส์ ได้รับการรับรองจาก SEDEX องค์กรและระบบการจัดการเกี่ยวกับการ



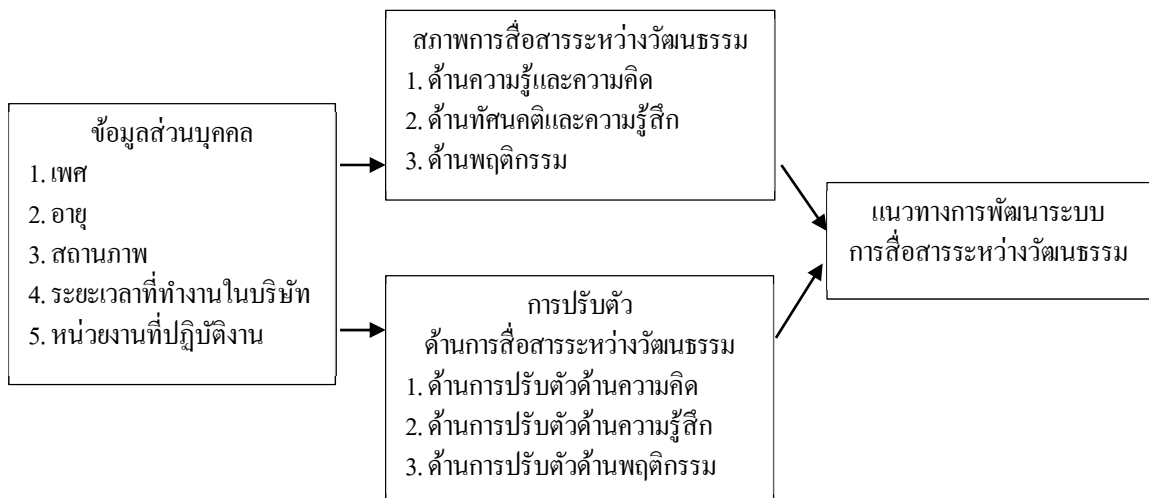
คุ้มครองแรงงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เรียบร้อยแล้ว ทำให้บริษัทนี้จึงเป็นผู้ผลิตเครื่องสำอางค์ให้กับแบรนด์เครื่องสำอางชั้นนำกว่า 100 บริษัททั่วโลก บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตสินค้าเครื่องสำอางคุณภาพสูงถึงเดือนละกว่า 70 ล้านชิ้น ส่งออกไปในกว่า 50 ประเทศทั่วโลก และดำรงคงอยู่ในตลาดความงามมานานถึง 30 ปี ในการศึกษาสภาพระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ระหว่างหัวหน้างาน (supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นชาวต่างชาติ และการปรับตัวว่าเป็นอย่างไร ผลการศึกษานี้จะนำไปสู่การนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสื่อสาร การปรับตัวด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของแรงงานต่างด้าวที่เหมาะสมทั้งช่องทาง การสื่อสารปกติและในระบบออนไลน์ เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมไทย- กัมพูชา ระหว่างหัวหน้างาน (supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการชาวกัมพูชา
2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Good practice) เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
3. เพื่อศึกษาระดับการปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการชาวกัมพูชา
4. เพื่อเปรียบเทียบสภาพ และการปรับตัว ด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ระหว่างหัวหน้างาน (Supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการชาวกัมพูชา จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน
5. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เหมาะสมในองค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้างาน (supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว (Gudykunst and Kim, 2003) จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความรู้และความคิด 2. ด้านทัศนคติและความรู้สึก และ 3. ด้านพฤติกรรม และศึกษาการปรับตัวในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม Triandis (1971) จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการปรับตัวด้านความคิด 2. ด้านการปรับตัวด้านความรู้สึก และ 3. ด้านการปรับตัวด้านพฤติกรรม โดยศึกษาและเปรียบเทียบตามเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ดังแสดงในรูปที่ 1





3. การดำเนินการวิจัย

“ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง”

ประชากร มี 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารกิจการ หัวหน้างานชาวไทยจำนวน 3 คน และ พนักงานระดับปฏิบัติการชาวต่างด้าวชาวกัมพูชา จำนวน 1,109 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการชาวต่างด้าวชาวกัมพูชา ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 294 คน จากตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1973) ที่ความคลาดเคลื่อน .05 โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ มี 3 เครื่องมือ ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร แนวคำถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับ นโยบาย รูปแบบ ระบบ การสื่อสารในองค์กร และปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการสื่อสารองค์กร ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questions)

2. แบบสัมภาษณ์หัวหน้างาน สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการสื่อสารในองค์กรระหว่างหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questions)

3. แบบสอบถามแรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชา มี 3 ส่วนประกอบด้วยส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล (เพศ อายุ สถานภาพ เชื้อชาติ ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ศาสนา และความสามารถในการพูดภาษา) ส่วนที่ 2 สภาพการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้างาน (supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนที่ 3 การปรับตัว ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบบสอบถามนี้ได้ใช้วิธีการแปลภาษาแบบย้อนกลับ จากภาษาไทยเป็นภาษาเขมร เพื่อให้ผู้ตอบได้มีความสะดวกในการตอบ

ทั้งนี้ แบบสอบถามต้นฉบับที่เป็นภาษาไทย ได้มีการตรวจสอบ ความเที่ยงและความตรงจากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .27 - .80 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92

การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าพนักงาน ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง การเก็บข้อมูลกับพนักงานชาวกัมพูชาได้ขอความร่วมมือจากทางบริษัทในการแจกและจัดเก็บให้ ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 เดือน (ม.ค. – ก.พ. 2563)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลจากการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาสรุปและเรียบเรียงด้วยความเรียงและมีการวางแผนผังการสื่อสารประกอบ ส่วนผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Method) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

4. ผลการวิจัย

ผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานชาวกัมพูชา

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาวกัมพูชา ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาวกัมพูชา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (ร้อยละ)
เพศ	หญิง 151 คน (51.36%), ชาย 143 คน (48.64%)
อายุ	20-29 ปี 164 คน (55.78%), 30-39 ปี 112 คน (38.10%), 40 ปีขึ้นไป 18 คน (6.12%)
สถานภาพ	โสด 148 คน (50.34%), สมรส 146 คน (49.66%)
ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท	2 ปี 125 คน (42.52%), 1 ปี 104 คน (35.37%), 3 ปี 43 คน (14.63%), 4 ปี 22 คน
หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน	บรรจุสินค้า 185 คน (62.93%), ผลิตสินค้า 97 คน (32.99%), ซ่อมบำรุง 7 คน
ศาสนา	พุทธ 294 คน (100.00%)
ภาษาไทย	
- การพูด	ระดับดี 189 (64.29%), ระดับดีมาก 54 คน (18.37%), ระดับพอใช้ 51 คน (17.35%)
- การอ่าน	ระดับพอใช้ 287 คน (97.62%), ระดับดี 7 คน (2.38%)
- การเขียน	ระดับพอใช้ 294 คน (100.00%)

2. สภาพระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้างาน (supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานชาวกัมพูชา ในภาพรวม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยของการสื่อสารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือด้านทัศนคติและความรู้สึก ($\bar{X} = 3.85$) ด้านความรู้และความคิด ($\bar{X} = 3.83$) และด้านพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้างาน (supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว โดยรวมและรายด้าน

สภาพระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	n = 294			
	\bar{X}	SD	ความหมาย	อันดับ
1. ด้านความรู้และความคิด	3.83	.37	มาก	2
2. ด้านทัศนคติและความรู้สึก	3.85	.36	มาก	1
3. ด้านพฤติกรรม	3.81	.36	มาก	3
รวม	3.83	.24	มาก	

แต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านความรู้และความคิด โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถพูดภาษาไทยได้ชัดเจนเข้าใจ ($\bar{X} = 3.89$) สามารถอ่านประกาศหรือข้อความที่เป็นภาษาไทยได้เข้าใจ ($\bar{X} = 3.86$) และสามารถฟังภาษาไทย และเข้าใจว่าหัวหน้างานต้องการสื่อสาร (บอก พูด) อะไร ($\bar{X} = 3.84$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สามารถเขียนภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 3.78$)

2.2 ด้านทัศนคติและความรู้สึก โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ หัวหน้างานสนับสนุนในการทำงาน ($\bar{X} = 3.93$) หัวหน้างานให้



ความช่วยเหลือ ($\bar{X} = 3.88$) และหัวหน้างานมีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับแรงงานต่างด้าว ($\bar{X} = 3.83$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ หัวหน้างานเป็นคนเปิดกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แม้เป็นแรงงานต่างด้าว ($\bar{X} = 3.79$)

2.3 ด้านพฤติกรรม โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ใช้วิธีการทักทายโดยใช้วิธีการไหว้แบบไทย ($\bar{X} = 3.90$) พยายามใช้โอกาสพูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อเรียนรู้การทำงานในบริษัท ($\bar{X} = 3.85$) และพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสาร (พูด) ให้เหมาะสมกับหัวหน้างานในบริษัทได้ ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ พยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม(กฎระเบียบการทำงาน) ในบริษัทได้ ($\bar{X} = 3.73$)

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ระหว่างหัวหน้างาน (supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. การปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการปรับตัวด้านพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.92$) ด้านการปรับตัวด้านความรู้สึก ($\bar{X} = 3.84$) และด้านการปรับตัวด้านความคิด ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว โดยรวมและรายด้าน

การปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการ	n = 294			
	\bar{X}	SD	ความหมาย	อันดับ
1. ด้านการปรับตัวด้านความคิด	3.72	.48	มาก	3
2. ด้านการปรับตัวด้านความรู้สึก	3.84	.41	มาก	2
3. ด้านการปรับตัวด้านพฤติกรรม	3.92	.43	มาก	1
รวม	3.83	.34	มาก	

แต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ด้านการปรับตัวด้านความคิด โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ คิดว่าการทำงานในบริษัทได้อย่างมีความสุข คือ การที่หัวหน้างานให้การยอมรับ ($\bar{X} = 3.90$) คิดว่ามีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เพราะการได้เข้ามาทำงานในบริษัท ($\bar{X} = 3.83$) และคิดว่าการพยายามพูดภาษาไทยให้ชัดเจนเหมือนคนไทยเป็นเรื่องสำคัญต่อการทำงานในบริษัท ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ คิดว่าการปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับหัวหน้างานคนไทยเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 3.56$)

4.2 ด้านการปรับตัวด้านความรู้สึก โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ รู้สึกพอใจการทำงานในบริษัทและงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.03$) รู้สึกภูมิใจที่ทำงานในบริษัทนี้ เพราะท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.86$) และรู้สึกภูมิใจที่สามารถสื่อสารภาษาไทยกับหัวหน้างานได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 3.83$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด



ได้แก่ ผู้ศึกษามีใจที่ได้เรียนรู้วัฒนธรรมไทย เพราะจะได้ช่วยในการทำงานและเข้ากับหัวหน้างานได้มากขึ้น ($\bar{X} = 3.72$)

4.3 ด้านการปรับตัวด้านพฤติกรรม โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปรับวิธีการสื่อสาร (พูด) เพื่อให้เหมาะสมกับหัวหน้างานคนไทย ($\bar{X} = 4.00$) เรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ในประเทศไทยมากขึ้น เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน ($\bar{X} = 3.95$) และใช้ภาษาไทยในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานคนไทยมากขึ้นเมื่อเทียบกับเมื่อแรกเข้ามาทำงาน ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ใช้ภาษาไทยในการติดต่อสื่อสารเป็นประจำ ($\bar{X} = 3.80$)

5. ผลการเปรียบเทียบ การปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชา จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม พบว่ารูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในระดับผู้บริหารเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) คือ ผู้บริหารจะสั่งงานผ่านหัวหน้างาน ไม่ได้มีการสื่อสารกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวโดยตรง ทำให้หัวหน้างานจึงเป็นผู้ที่ต้องทำหน้าที่สื่อสารคำสั่งหรือแนวทางการปฏิบัติงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวอีกทอดหนึ่ง โดยจะเป็นการสื่อสารเพื่อแจ้งนโยบาย คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ ภายในบริษัท เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติและเป็นแนวทางการดำเนินงานในบริษัท เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการรับทราบ ดังนั้นผู้บริหารจึงเน้นนโยบายการสื่อสารให้หัวหน้างานส่งสารต่ออย่างชัดเจนและครบถ้วน ซึ่งที่ผ่านมาสามารถทำได้ดีตลอดมา ดังแสดงในรูปที่ 4.1

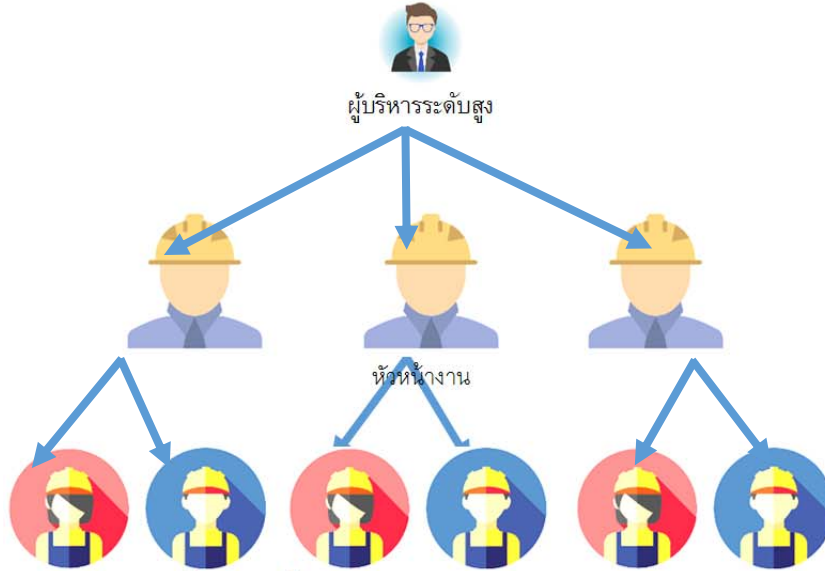
ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารก็เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวได้มีการพูดคุยสื่อสารกับผู้บริหารได้เช่นกัน เป็นลักษณะการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ในรูปแบบการแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานผ่านหัวหน้างาน แต่พบว่าเป็นการสื่อสารเพียงส่วนน้อยเท่านั้น เนื่องมาจากรูปแบบของจากปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงค่อนข้างมีโอกาสได้ใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวในระดับน้อย และเป็นการลดความกดดันหรือลดความเครียดต่าง ๆ ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการลงได้ในระดับหนึ่ง เพราะพนักงานระดับปฏิบัติการได้รับโอกาสในการสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบถึงข้อมูลหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ดังแสดงในรูปที่ 4.2

ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวไทย

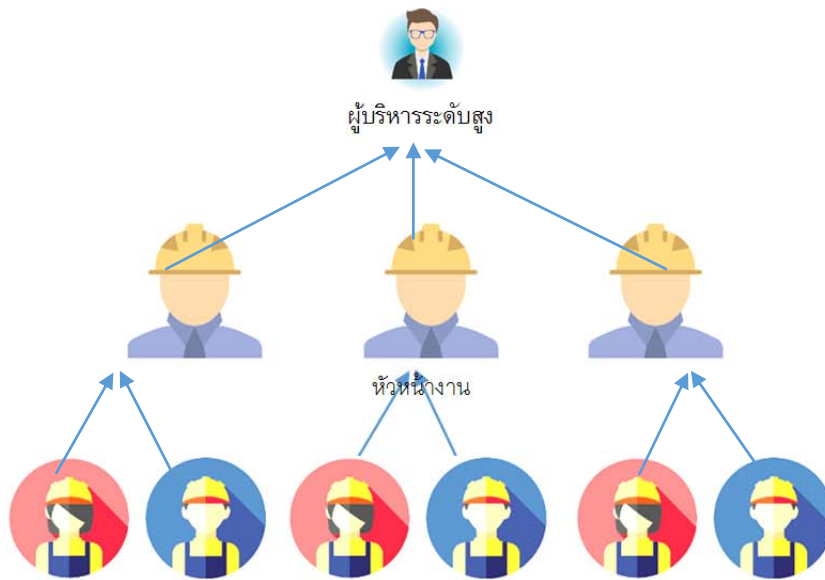
ผลจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวไทย จำนวน 2 คน พบว่ารูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในระดับหัวหน้างานเป็นการสื่อสารแนวราบ (Later หรือ Horizontal Communication) คือ หัวหน้างานมีการสื่อสารกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวทุกวัน มีการพูดคุยเรื่องงานอยู่เป็นประจำ มีการประชุมงานในโอกาสต่าง ๆ เช่น การพูดคุยในลักษณะแบบ Morning Brief การประชุมประจำเดือน เปิดโอกาสให้หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวในแต่ละแผนกได้มีการพบปะกัน มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ร่วมกันมากขึ้น เช่น การพูดคุยหลังการทำงาน หรือการเล่นกีฬาด้วยกันหลังเลิกงาน เป็นต้น ซึ่งการ



ติดต่อสื่อสารแบบแนวราบนี้เพื่อช่วยในเกิดการประสานงาน การสร้างความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว ดังแสดงในรูปที่ 4.3



รูปที่ 4.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)



รูปที่ 4.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)



รูปที่ 4.3 การสื่อสารแนวราบ (Later หรือ Horizontal Communication)



5. การอภิปรายผล

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญในการอภิปรายดังต่อไปนี้

1. สภาพระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ระหว่างหัวหน้างาน (supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการร่วมมือร่วมกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ต่างฝ่ายต่างพยายามเรียนรู้และยอมรับถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของกันและกัน ส่งผลให้การสื่อสารระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการประสบความสำเร็จในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ส่งผลให้สภาพระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dahl (2005, p. 8) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสังคมปัจจุบัน การเติบโตของสังคมและพัฒนาการของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้คนมาคม การติดต่อสื่อสารกันของคนที่อยู่ห่างไกลกันและมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันรวดเร็วและง่ายดาย ดังนั้นแนวคิดและการปฏิบัติการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมมีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ย่อมมีการแสดงออกและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ บุญอาจ (2552) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนในไทยที่เข้าร่วมโครงการเวิร์ค แอนด์โฮลิเดย์วีซ่า ไทย-ออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารและการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมโดยภาพรวมของทั้ง 3 มิติ คือ มิติด้านความรู้และความเข้าใจ มิติด้านทัศนคติและความรู้สึก และมิติด้านพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ระหว่างหัวหน้างาน (supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว ไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะมากระทบการสื่อสารที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ทั้งสองฝ่ายต่างยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อขจัดอุปสรรคอันมาจากการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งสองฝ่ายเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารออกไป ส่งผลให้ความคิดเห็นต่อสภาพระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพระเยาว์ กิ่งเม้ง และดวงทิพย์ เจริญรุจักษ์เพื่อน โชติ (2557, น. 652) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการปรับตัวของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยรังสิต ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในด้านอายุ ชั้นปีการศึกษา ระยะเวลาที่อยู่เมืองไทย ที่แตกต่างกันส่วนใหญ่มีความสามารถทางการสื่อสารภายในวัฒนธรรมไทยของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยรังสิต ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruxandra (2016) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในองค์กร เป็นการศึกษาที่ต้องการเน้นศึกษาเกี่ยวกับกลไกการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อการจัดการระหว่างวัฒนธรรมและพฤติกรรมของผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาปฏิบัติงานร่วมกันภายในบริษัท ทำให้ทราบถึงความจำเป็นที่บริษัทต้องมีระบบการจัดการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่ดีเยี่ยมเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จที่มาจากจากการสื่อสารที่ดี หรือเป็นการสื่อสารที่สมบูรณ์แบบระหว่างสมาชิกในทีมผู้บริหารและระหว่างพนักงานคนอื่น ๆ เพราะในการสื่อสารองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง การ



สื่อสารช่วยให้บุคคลเกิดการประสานงานที่ดีในการดำเนินกิจกรรมของพวกเขาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รวมถึงการศึกษาความแตกต่างทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล เช่น อายุ สัญชาติ วัฒนธรรม อาชีพ เป็นต้น เพื่อทำความเข้าใจถึงวิธีการที่แต่ละบุคคลแสดงออกของมา ท้ายที่สุดจะเกิดการพัฒนาระหว่างบุคคลภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ นั่นก็หมายถึงความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง

3. การปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญกับการปรับตัวในการปฏิบัติภายในบริษัทเป็นอย่างมาก พยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากเพื่อนร่วมงานที่เป็นคนไทย และหัวหน้างานของตนเองแล้วนำมาปรับใช้กับตนเอง รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเปิดใจที่จะยอมรับสิ่งแปลกใหม่สำหรับตนเอง ส่งผลให้การปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชราภา เอื้ออมรวนิช (2559) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและแนวทางการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติกับนักศึกษาไทยในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าในประเด็นแนวทางการปรับตัว เมื่อเกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม อาจารย์ต่างชาติจะมีแนวทางในการปรับตัวที่หลากหลาย ทั้งการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ การใช้ภาษากาย หรือความพยายามในการสื่อสารภาษาไทย รวมถึงเพื่อนร่วมงานยังมีส่วนช่วยให้อาจารย์ชาวต่างชาติเข้าใจวัฒนธรรมไทยและสามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้น โดยปัจจัยหลักที่ส่งผลให้สามารถปรับตัวเพื่อความสำเร็จในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมร่วมกันได้ คือ ภาษา นอกจากนี้การเรียนรู้ถึงมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมของไทย และปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมมีส่วนช่วยให้อาจารย์ต่างชาติสามารถประสบความสำเร็จในการสื่อสารร่วมกับนักศึกษาไทยได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของภกภูมิ ภักดีวิลาส และคณะ (2560) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารและการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของผู้ประกอบการชาวไทยในประเทศลาว: หลวงน้ำทา ผลการศึกษาพบว่า นักธุรกิจ/ผู้ประกอบการชาวไทยที่ประกอบธุรกิจในประเทศลาว มีการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมมีการปรับตัวด้านพฤติกรรม การปรับตัวด้านความคิด และการปรับตัวด้านความรู้สึก อยู่ในระดับมาก

4. พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว ไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะมากขึ้นของการปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานชาวไทยต่างยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านการปรับตัวด้านความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพสังคม วัฒนธรรมของประเทศไทย เพื่อให้เกิดความสำเร็จในสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ส่งผลให้มีความคิดเห็นต่อการปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าว ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Li Dan-jie (2007) ที่ได้สรุปผลการศึกษาไว้ว่า มี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรม ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ระดับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความสามารถในการคบค้าสมาคม และการสนับสนุนทางสังคม ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ และความสามารถ และความคาดหวังส่วนตัว และสอดคล้องกับงานวิจัยของมัญชรี โชติรสฐิติ (2556) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของนักเรียนไทยในต่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่า การเปรียบเทียบการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม



ของนักเรียนไทยในต่างประเทศ จำแนกตามเพศ อายุ และระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในการต่างประเทศ ไม่มีความแตกต่างกัน สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้เหมือนกัน

5. การสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม พบว่า รูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในระดับผู้บริหารเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ในขณะที่หัวหน้าผู้บริหารก็เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานต่างด้าวได้มีการพูดคุยสื่อสารกับผู้บริหารได้เช่นกัน เป็นลักษณะการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทที่ทำการศึกษาคั้งนี้เป็นบริษัทขนาดใหญ่ ลำดับชั้นในการบริหารงานมีความชัดเจน จึงได้มีนโยบายหรือรูปแบบการสื่อสารระหว่างพนักงานภายในบริษัทในลักษณะดังกล่าวเพื่อทำให้การสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ ได้กระจายไปได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วนในทุกแผนกของบริษัท จึงส่งผลให้รูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่นำมาใช้นั้นประสบความสำเร็จ สร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David (1960) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารระบบสองทาง (Two-Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง และมีปฏิริยาตอบสนองกลับไปหาผู้ส่งสาร สามารถโต้ตอบ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการสื่อสารที่สื่อออกไปและเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มักจะอยู่ในรูปของการจัดสัมมนา ประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันส่งผลติดตามมาในอันที่จะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันให้ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลของการได้รับข้อมูลย้อนกลับจะทำให้ผู้ส่งสารรับทราบข้อผิดพลาด ข้อบกพร่องและสามารถแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลใหม่ได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของแพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์ (2559 : 11) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและจัดการองค์กร เป็นปัจจัยกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างกัน สร้างความเข้าใจในกฎ ระเบียบต่าง ๆ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันในองค์กร ช่วยก่อให้เกิดการแบ่งปันทางความคิด ความต้องการ ส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจ สร้างความเป็นเอกภาพ เกิดความสามัคคี การติดต่อสื่อสารในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ หากองค์กรมีการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมสร้างผลก่อให้เกิดความสำเร็จ นำมาซึ่งองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและได้งานที่มีประสิทธิภาพ นำพาองค์กรสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งยังลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ความไม่เข้าใจ ความอคติ หากองค์กรไม่มีการสื่อสารภายในต่อกันหรือมีการสื่อสารภายในที่ขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลทางลบต่อองค์กรเอง ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เกิดความขัดแย้งภายใน ทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ ยังผลต่อความเสียหายในหน่วยงานหรือองค์กร ทำให้การบริหารงานและดำเนินงานเป็นไปได้อย่างยากและดำเนินงานไปได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพสูญเสียทั้งเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ

6. การสัมภาษณ์เกี่ยวหัวหน้างานกับการเสนอแนวทางปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและพนักงานแรงงานต่างด้าว พบว่า รูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในระดับหัวหน้างานเป็นการสื่อสารแนวราบ (Later หรือ Horizontal Communication ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้างานในทุกแผนกของบริษัทที่ทำการศึกษายึดมั่นในแนวปฏิบัติที่ดี ที่ได้รับมาจากผู้บริหาร มีการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมกับพนักงานแรงงานต่างด้าวอย่างสม่ำเสมอทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว ทำให้พนักงานเหล่านั้นมีความสามารถในการปรับตัวในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและเป็นไปในลักษณะที่ถูกต้อง การสื่อสารแนวราบนี้จึงเป็นแนวทางการสื่อสารที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและพนักงานแรงงานต่างด้าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ John and Diane (2014) ที่พบว่า ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยในการ



สร้างความผูกพันและทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม โดยสามารถเข้าใจอย่างสมบูรณ์ในเรื่องที่ถูกสื่อสารออกไป และส่งผลให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทยอุดม (2550) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบมากมาย หลากหลายที่จะก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลขึ้น การติดต่อสื่อสารในองค์กรก็เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่ารูปแบบหรือพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นได้ในหลากหลายวิธีการ รูปแบบและลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบท ความต้องการของการสื่อสาร ความเหมาะสม รวมถึงประโยชน์ในการสื่อสารในแต่ละครั้ง การบริหารจัดการการสื่อสารในองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ยังผลถึงความสำเร็จได้นั้น บุคลากรและทุกหน่วยงานในองค์กรต้องรู้จักวิธีการและปรับใช้รูปแบบ กระบวนการของการสื่อสารให้เกิดมีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์ในการสื่อสารมากที่สุด เพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

จากการศึกษาสภาพการสื่อสาร และการปรับตัวในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแรงงานชาวกัมพูชา ทำให้ทราบว่าแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือ รูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจากบนลงล่าง และรูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจากล่างขึ้นบน แนวทางการพัฒนาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของพนักงานแรงงานต่างด้าว คือ รูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมแนวราบ ซึ่งถ้าองค์กรนำรูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะสามารถลดช่องว่างการสื่อสารระหว่างกัน ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับกิจการ

1. ด้านความรู้และความคิด กิจการที่มีพนักงานเป็นแรงงานต่างด้าวควรมีจัดฝึกอบรมในการใช้ภาษาไทยเบื้องต้นให้กับพนักงานที่เป็นแรงงานต่างด้าว เพื่อให้สามารถนำมาใช้สำหรับการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านการเขียนภาษาไทยได้อย่างถูกต้องจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นแรงงานต่างด้าวเป็นอย่างยิ่ง
2. ด้านทัศนคติและความรู้สึก กิจการที่มีพนักงานเป็นแรงงานต่างด้าวควรให้แนวทางปฏิบัติที่ดีในการสื่อสารสำหรับหัวหน้างาน โดยมุ่งเน้นให้หัวหน้าเป็นคนเปิดกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานแม้เป็นแรงงานต่างด้าว เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น
3. ด้านพฤติกรรม กิจการที่มีพนักงานเป็นแรงงานต่างด้าวควรพยายามยอมรับ และเข้าใจพฤติกรรมพื้นฐานของพนักงานเป็นแรงงานต่างด้าวก่อน และมีส่วนร่วมในการช่วยให้พนักงานเป็นแรงงานต่างด้าวปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม (กฎระเบียบการทำงาน) ในบริษัทได้ เพื่อให้พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันได้อย่างดี

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. ด้านตัวแปรในการศึกษา การศึกษานี้ ศึกษาเฉพาะสภาพการสื่อสารและการปรับตัวของพนักงานในอุตสาหกรรมความงามเพียงบริษัทเดียว ในอนาคตควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มขึ้น เช่น ด้านรายได้ ด้านจำนวนปีที่อยู่ในประเทศไทย



2. ด้านกลุ่มตัวอย่าง ควรมีเก็บข้อมูลจากหลากหลายธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน จะทำให้ได้ผลการศึกษาที่หลากหลายมากขึ้น

3. ด้านการเก็บข้อมูลกับพนักงานที่เป็นแรงงานต่างด้าว อาจจะใช้เทคนิคการพูดคุยแบบกลุ่ม เพื่อจะได้เห็นปฏิสัมพันธ์หรือการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์หรือทัศนคติระหว่างกันมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- พระเชาว์ กิ่งเม้ง และดวงทิพย์ เจริญรุกษ์เดือน โชนติ. (2557). ความสามารถทางการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการปรับตัวของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยรังสิต. *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ*, 4(1), 634-655.
- พัชรภา เอื้ออมรวนิช. (2559). การศึกษาปัญหาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและแนวทางการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติกับนักศึกษาไทยในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 10(2), 77-92.
- แพมลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ยูไนเต็ค แสตนด์การ์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภาคภูมิ ภัควิภาส และคณะ. (2560). การสื่อสารและการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของผู้ประกอบการชาวไทยในประเทศลาว: หลวงน้ำทา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 10(1), 205-214.
- มัญชรี โชติรสฤดี. (2556). การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของนักเรียนไทยในต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนวิचारพิมพ์ จำกัด.
- สำนักงานบริหารแรงงานต่างด้าว กรมจัดหางาน กระทรวงมหาดไทย. (2562). สถิติจำนวนแรงงานต่างด้าวที่ทำงานในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2558 – 2562. กรุงเทพฯ: กรมการจัดหางาน.
- สุรศักดิ์ บุญอาจ. (2552). การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนไทยที่เข้าร่วมโครงการเวิร์ค แอนด์สโกลิเคย์ วิชา ไทย-ออสเตรเลีย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cohen, J. (1969). *Statistic power Analysis for Behavioral Sciences*. New York: Academic Press.
- Dahl, S. (2005). *Intercultural Research: The Current State of Dec Knowledge*. London: Middlesex University.
- David, K. B. (1960). *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with strangers*. Boston: McGraw Hill.
- John, M. B., & Diane, V. (2014). Phenomenology and organizational communication. *New Library World*, 115(7/8), 394-404.
- Li Dan-jie. (2007). Cross-cultural Psychosocial Adjustment of International Students in China and its Implications for Chinese Higher Institutions. *Journal of Yunnan Normal University*, 39, 50-53.
- Ruxandra, G. (2016). Analysis of Intercultural Communication in Organizations. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 15(2), 67-76.



Triandis, H. C. (1971). *Attitude and Change*. New York: Wiley.

Weaver, W. (2016). *Communication*. Urbana: University of Illinois.

Yamane, T. (1973). *Statistics an introductory analysis*. New York: Harper & Row.