



การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรม  
ระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต

โดย

นายภิสันต์ ตินะคัต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการการเรียนรู้และนวัตกรรมการศึกษา  
คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรม  
ระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต

โดย

นายภิสันต์ ตินะคัต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการการเรียนรู้และนวัตกรรมการศึกษา  
คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ADAPTIVE LEARNING IN CROSS-CULTURAL WORKING OF  
INTERNATIONAL HOTEL CHAIN STAFF IN PHUKET

BY

MR. PHISUNT TINAKHAT



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
IN LEARNING SCIENCES AND EDUCATIONAL INNOVATION  
FACULTY OF LEARNING SCIENCES AND EDUCATION  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2019  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์

วิทยานิพนธ์

ของ

นายภิสันต์ ตินะคัต


เรื่อง

การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรม  
ระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2563


ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
\_\_\_\_\_  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา สมไพบุลย์)


กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

  
\_\_\_\_\_  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสร จันทรสุข)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

  
\_\_\_\_\_  
(อาจารย์ ดร.ฝน นิลเซต)

คณบดี

  
\_\_\_\_\_  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชาติ พวงสำลี)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต
ชื่อผู้เขียน	นายภิสันต์ ตินะคัต
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	วิทยาการการเรียนรู้และนวัตกรรมการศึกษา วิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสร จันทรสุข
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.ฝน นิลเขต
ปีการศึกษา	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องนี้ วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต 2) ศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต และ 3) เสนอแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงานชาวไทยที่ทำงานในโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย พนักงานที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้า ได้แก่ พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์ พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก และพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม จำนวน 10 คน จากโรงแรมที่ตั้งอยู่ตามชายหาดท่องเที่ยวต่าง ๆ ของจังหวัดภูเก็ต และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบแก่นสาระ

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต มีทั้งรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ คือ การเรียนรู้เพื่อปรับตัวจากการอบรมของโรงแรม และรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ คือ การเรียนรู้ที่เกิดจากการปรับตัวในชีวิตประจำวันจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านพนักงานรุ่นพี่หรือพนักงานอาวุโสและการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง

กระบวนการเรียนรู้ของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ปฏิบัติร่วมกันระหว่างพนักงานชาวไทยและหัวหน้างานที่เป็นชาวต่างชาติ โดยกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวมีการแลกเปลี่ยนความหมายของวิถีแห่งการปฏิบัติ ไม่ใช่การเรียนรู้แบบรับมาเพียงฝ่ายเดียว โดยพนักงานชาวไทยได้เรียนรู้วัฒนธรรมตะวันตก ในขณะที่หัวหน้างานชาวต่างชาติก็ได้เรียนรู้วัฒนธรรมไทยและพยายามปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมในการทำงานร่วมกับคนไทยเช่นกัน

ลักษณะขององค์กรข้ามวัฒนธรรมในประเภทธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ จึงเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมผสมผสานระหว่างไทยกับตะวันตก โดยปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นนอกเหนือไปจากการฝึกอบรมแบบทั่วไป คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน โดยอาศัยแนวทางในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานขององค์กรข้ามวัฒนธรรม การสร้างความเข้าใจลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน และการเข้าใจอุปสรรคและความท้าทายในการข้ามผ่านเพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ตอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การเรียนรู้, การปรับตัว, องค์กรข้ามวัฒนธรรม, พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ

Thesis Title	ADAPTIVE LEARNING IN CROSS-CULTURAL WORKING OF INTERNATIONAL HOTEL CHAIN STAFF IN PHUKET
Author	Mr. Phisunt Tinakhat
Degree	Master of Education
Major Field/Faculty/University	Learning Sciences and Educational Innovation Learning Sciences and Education Thammasat University
Thesis Advisor	Assistant Professor Adisorn Jantrasook, Ph.D.
Thesis Co-Advisor	Fon Ninkhate, Ph.D.
Academic Year	2019

### ABSTRACT

This qualitative research aims to study 1) the adaptation pattern in cross-cultural work by an international hotel chain staff in Phuket; 2) the adaptation learning process for cross-cultural work by an international hotel chain staff in Phuket; and 3) guidelines for promoting adaptive learning in cross-cultural working by an international hotel chain staff in Phuket. Data was collected by in-depth interview using semi-structured questions. Samples were 10 Thai staff working in an international hotel chain in Phuket located on different tourist beaches, comprising guest service agent, guest relations officer, reservation officer, and food and beverage officer. Data was analyzed by thematic analysis.

The results were that the cross-cultural adaptation model of Thai staff working in an international hotel chain in Phuket was a formal learning style. Staff learned to adapt through training by human resource departments; daily work experience from interaction between colleagues and managers; learning from seniors and mentors; and learning by doing.

The learning process changed the meaning of the way of practice, leading to mutual understanding. In a cross-cultural organization learning is not passive, but by exchange. Thai staff learned about Western culture, while foreign managers learned Thai culture and tried to adapt their behavior to be appropriate to working with Thai people.

The nature of cross-cultural organizations in the hotel business network produces an international organization that integrates culture between East and West. The leading factor promoting cross-cultural learning that occurs in addition to general training, is building relationships among staff through understanding the structure and administration of cross-cultural organizations to create understanding of integrated corporate culture as well as obstacles and challenges in adapting to cross-cultural organizational work, effectively enabling adaptive learning in cross-cultural work for an international hotel chain staff in Phuket.

**Keywords:** Learning, Adaptation, Cross-cultural organization, Hotel staff, International hotel chain



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยการได้รับความเมตตากรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา สมไพบูลย์ ที่กรุณาเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ ทั้งยังให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างมากที่ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อติศร จันทรสุข (อาจารย์อั้น) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร. ฝน นิลเขต (อาจารย์ฝน) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ทั้งสองท่านให้คำสอน คำปรึกษา คำแนะนำที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ และอดทนกับลูกศิษย์คนนี้ตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ให้เขียนงานได้เสร็จและจบลงอย่างสมบูรณ์ กอล์ฟรู้สึกโชคดี ดีใจ และภูมิใจมาก ๆ ที่มีอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในการเรียนครั้งนี้

ขอบพระคุณ ทีมอาจารย์คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทุก ๆ ท่านที่ไม่ได้เอ่ยชื่อนาม ณ ที่นี้ ที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทศาสตร์วิชาความรู้ในหลักสูตรนี้ให้กับผู้วิจัยได้นำเอาประสบการณ์ในห้องเรียนที่สุดแสนวิเศษและไม่เหมือนใคร จนทำให้ได้มุมมองใหม่ ๆ ในศาสตร์การเรียนรู้ไปใช้ในการทำงานได้อย่างน่าภาคภูมิใจ

ขอบคุณครอบครัว ย่า พ่อ น้องสาว หลาน ๆ ญาติ ๆ และเพื่อน ๆ ที่เป็นกำลังที่สำคัญสุด ๆ ในการเรียนปริญญาโทใบนี้สำเร็จ

ขอบคุณพี่ ๆ น้อง ๆ เพื่อน ๆ ป.โท รุ่น 1 สำหรับมิตรภาพที่ดีตอนที่เรียน coursework มันเป็นช่วงเวลาที่มีความสุขมากที่เราได้เรียนด้วยกัน ขอให้ทุกคนประสบความสำเร็จในชีวิต

ขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะฯ ที่ช่วยประสานงานและอัปเดตข้อมูลการเรียน การสอบ การจบ ได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง

สุดท้าย ... “ถึงแม่” ... นางฟ้าของลูกที่อยู่บนฟ้า ... กอล์ฟทำสำเร็จแล้วนะแม่ ปริญญาโทใบที่ 2 นี้กอล์ฟมอบให้แม่ ถึงแม้ว่าแม่จะไม่ได้อยู่ชื่นชมความสำเร็จของกอล์ฟในวันนี้ แต่กอล์ฟก็เชื่อว่าพลังบวกและกำลังใจที่ทำให้กอล์ฟเรียนจบได้มาจากแม่ล้วน ๆ .... กอล์ฟคิดถึงแม่มากที่สุดเลย

และผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยชิ้นนี้คงจะมีประโยชน์ในการศึกษาต่อของผู้ที่สนใจในด้านเดียวกันนี้ได้เป็นอย่างดีในอนาคต ขอให้ทุก ๆ ท่านโชคดี ...

นายภิสันต์ ดินะคัต

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	9
1.3 คำถามการวิจัย	9
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
1.5 ขอบเขตการวิจัย	10
1.5.1 ขอบเขตของเนื้อหา	10
1.5.2 ขอบเขตของประชากร	10
1.5.3 ขอบเขตของสถานที่	11
1.5.4 ขอบเขตของเวลา	11
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	11
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	13
2.2 แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	16

2.3 แนวคิดการปรับตัว	19
2.4 แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร	22
2.5 แนวคิดการสื่อสารระหว่างบุคคล	25
2.6 แนวคิดการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	26
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย	30
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	32
3.1 แบบแผนการวิจัย	32
3.2 กลุ่มตัวอย่าง	32
3.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	34
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	34
3.4.1 แบบบันทึกภาคสนาม (Field Note)	34
3.4.2 แบบสัมภาษณ์แนวลึก (In-depth Interview)	34
3.4.3 การสังเกต (Observation)	35
3.5 จรรยาบรรณการวิจัย	35
3.5.1 หลักความเคารพในบุคคล	35
3.5.2 การรักษาความลับของผู้เข้าร่วมวิจัย	35
3.5.3 หลักความยุติธรรม	35
3.5.4 อุปสรรคและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อผู้เข้าร่วมวิจัยและ ความรับผิดชอบของผู้วิจัย	36
3.6 การวิเคราะห์ การตีความและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล	36
3.6.1 เก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ให้เป็นระเบียบ	36
3.6.2 การพิมพ์บทสัมภาษณ์	36
3.6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบแก่นสาระ	36
3.7 ความน่าเชื่อถือของงานวิจัย	37
บทที่ 4 ผลการวิจัย	39
4.1 ลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานขององค์กรข้ามวัฒนธรรม	39

4.1.1 การมีโครงสร้างแบบลำดับขั้น	39
4.1.2 การมีกฎระเบียบชัดเจน	40
4.1.3 การมีมาตรฐานความเป็นสากล	42
4.1.4 ความอิสระในการทำงาน	43
4.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน	45
4.2.1 การมีคนกลาง	45
4.2.2 การทำงานแบบเน้นความสัมพันธ์	46
4.2.3 ความตรงไปตรงมา	48
4.2.4 ความสัมพันธ์กับเจ้านาย	49
4.2.5 ความเป็นส่วนหนึ่งของทีม	51
4.3 อุปสรรคและความท้าทายในการข้ามผ่านเพื่อปรับตัวในการทำงาน ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม	52
4.3.1 สำเนียงภาษาและทักษะการฟัง	53
4.3.2 ขั้นตอนการทำงาน	55
4.3.3 การทำงานในสภาวะกดดัน	57
4.3.4 การเพิ่มพูนประสบการณ์ในสายงาน	58
4.4 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม	59
4.4.1 การฝึกอบรม	59
4.4.2 ระบบพี่เลี้ยง	61
4.4.3 การทำกิจกรรมร่วมกัน	62
4.4.4 การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ	63
 บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	 67
5.1 สรุปผลการวิจัย	67
5.1.1 รูปแบบการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรม ระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต	68
5.1.2 กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของ พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต	71

5.1.3 แนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้าม วัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต	75
5.2 ข้อเสนอแนะ	79
5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ	79
5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ	79
5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย	80
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป	80
รายการอ้างอิง	82
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	103
ประวัติผู้เขียน	104

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 วิธีการสร้างการปรับตัวในการทำงานเพื่อป้องกันปัญหาการลาออก ของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ	4
1.2 ค่าใช้จ่ายรายหมวดตามหมวดค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทยและ ชาวต่างชาติ ปี 2555-2556	6
1.3 สาเหตุการลาออกของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย	8
2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge	18
3.1 รายละเอียดข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในงานวิจัย	33



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	31
5.1 รูปแบบการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบ เครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต	71
5.2 กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรม ระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต	75



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์ต้องอาศัยการเรียนรู้ตั้งแต่เกิดจนตาย นับจากวัยเด็กที่การเรียนรู้ถูกกำหนดไว้ในชั้นเรียนโดยมีครู (Teacher) ทำหน้าที่เป็นผู้สอนและนักเรียน (Student) ทำหน้าที่เป็นผู้เรียนเพียงเท่านั้น (Bill et al., 2011) แต่การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มนุษย์สามารถสร้างขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาไม่จำกัดอยู่แค่เพียงในชั้นเรียนเท่านั้น (Hellgren, Stewart, & Sullivan, 2014)

กระทั่งก้าวเข้าสู่วัยทำงาน การเรียนรู้ได้พัฒนาจากการเรียนรู้ของวัยเด็กเข้าสู่การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเพื่อนำไปใช้ในการทำงานและนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาใช้งานได้ทันที (Knowles, Holton III, & Swanson, 2014) โดยมีแนวโน้มในการเรียนรู้ที่จะมุ่งเน้นไปในชีวิตประจำวันหรืองาน ซึ่งจะได้รับ ความสนใจเป็นพิเศษหากการเรียนรู้นั้นช่วยให้การทำงานดีขึ้นหรือการช่วยแก้ไขสภาพปัญหาในชีวิตประจำวัน (Smoke, 2013)

การใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ติดตัวมาจากการศึกษาในระบบโรงเรียนนั้นอาจยังไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมความรู้และทักษะอันพึงประสงค์ที่สถานประกอบการนั้นต้องการ (Tynjälä, 2008) เนื่องจากบุคคลต้องมีการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Workplace Learning) เพิ่มเข้ามาอีก เพราะการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนจดจำได้ง่ายและติดตัวได้นานกว่าการอ่านหนังสือหรือท่องตำราเหมือนการเรียนในชั้นเรียน (Rothwell, Lindholm, & Wallick, 2003) การเรียนรู้ในที่ทำงานถือเป็นการบูรณาการแนวคิดทางการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลนั้นเกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในฐานะบุคคลากรขององค์กรผ่านการคิดและการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรอย่างมีระบบ (Rainbird, Fuller, & Munro, 2004) นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างการสื่อสารอย่างถูกต้องของบุคคลากรภายในองค์กรให้มีความเข้าใจตรงกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Illeris, 2003)

การเรียนรู้ในที่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยตัวแปรที่สำคัญที่เกิดขึ้นในการทำงานนั้นคือ การปรับตัว (Adaptation) ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่รอดได้หากเกิดอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน (Senge, 1990) เนื่องจากสังคมแห่งการทำงานนั้นมีความยุ่งยากซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ดังนั้นทุกคนต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวเพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Brown, 2016;



Kumar, 2016; Santilli, Marcionetti, Rochat, Rossier, & Nota, 2017) การปรับตัวจึงเป็นผลของความพยายามของบุคคลที่ใช้ในการปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเอง เช่น ปัญหาด้านบุคลิกภาพด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้สามารถปรับได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่ (Matheny, Gfroerer, & Harris, 2000) โดยบุคคลที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานได้อย่างดีจะมีความพึงพอใจในงาน มีความแจ่มใสในการทำงาน มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิตการทำงานได้ (Guan et al., 2016; Jiang, 2016; Nilforooshan & Salimi, 2016) อีกทั้งการที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองและพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเองจนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขปราศจากความคับข้องใจได้นั้นย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและสร้างความสุขในการทำงานได้ในที่สุด (Smit & Wandel, 2006)

การที่บุคคลได้ทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำแล้วมีแต่ความสุขอาจถือเป็นความโชคดีแต่ในทางกลับกันหากบุคคลนั้นต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานที่นอกเหนือการควบคุมของตัวเองได้อาจนำไปสู่ความทุกข์ในการทำงานจนอาจหมดกำลังใจในการทำงานจนอาจนำไปสู่การลาออกจากรางานได้ในที่สุดถ้าหากบุคคลนั้นมีความเครียดจนไม่สามารถหาทางแก้ไขหรือทางออกของอุปสรรคในการทำงานในองค์กรนั้นได้ (Dike, 2013; Sofield & Salmond, 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงานนั้นพบว่า มี 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่หนึ่ง คือ การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โดยจากการศึกษาของ Smith และ Wandel (2006) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมก่อให้เกิดการผูกพัน (Engagement) และการมีส่วนร่วม (Involvement) ในองค์กร ดังนั้น การปรับตัวของพนักงานที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดเดาพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและพนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร

ปัจจัยที่สองที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ที่มาจากผู้ส่งสารที่มีทัศนคติไม่ดีต่อผู้รับสารหรือข่าวสาร ประกอบกับขาดความรู้ความเข้าใจในข่าวสาร ขาดการวางแผน หรือขั้นตอนการส่งสารที่เหมาะสม ใช้ภาษาในการส่งสารทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทางไม่ตรงหรือไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร กาลเทศะ

ขาดเทคนิคในการสื่อสาร เช่น การสร้างบรรยากาศ หรือความสัมพันธ์กับผู้รับสาร มีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับการรับสาร เช่น เหน็ดเหนื่อย เจ็บป่วย และมีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป จนไม่ต้องการจะเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Beebe, Beebe และ Redmond, 2011) ในทางตรงกันข้าม Walkowiak (2016) กล่าวว่า ด้านผู้รับสารที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสารหรือข่าวสารไม่ใช่เทคนิคการช่วยจำ เช่น การจดบันทึกเพิ่มเติม ไม่ยอมรับข่าวสารนั้น เนื่องจากมีประสบการณ์หรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับข่าวสารนั้น สรุปข่าวสารที่ได้รับด้วยอารมณ์มากกว่าเหตุผลหรือข้อเท็จจริง และเวลาไม่เพียงพอที่จะรับข่าวสารอย่างสมบูรณ์ ก็นำมาซึ่งอุปสรรคในปรับตัวการทำงานได้

และปัจจัยที่สามที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน คือ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) กล่าวคือ ในองค์กรระหว่างประเทศหรือองค์กรที่มีความหลากหลายในเชื้อชาติ ภาษาและวัฒนธรรม ผู้ส่งสารและผู้รับสารมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมนั้น ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อกันและต้องไม่มีความรู้สึกเด่นกว่าหรือด้อยกว่าในการมีปฏิสัมพันธ์ โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีความแตกต่างด้านเชื้อชาติและศาสนา (O'Neill, 2016)

สรุปได้ว่า การปรับตัวมีความสำคัญต่อพนักงานในองค์กร หากพนักงานไม่สามารถสร้างการปรับตัวในการทำงานได้ จะก่อให้เกิดผลกระทบกับองค์กร เช่น การลาออก ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาในการคัดสรรเพื่อจ้างพนักงานใหม่และยังเสียเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เป็นเหตุให้องค์กรพัฒนาได้ช้า (Gu, 2016; Lu et al., 2016; Masalimova, Sadovaya, & Flores, 2016; Nuhn, Heidenreich, & Wald, 2016; Phillips, Hebish, Mann, Ching, & Blackmore, 2016; Tremblay, Y. Haines III, & Joly, 2016) ดังนั้น หลายองค์กรจึงพยายามหาวิธีในการสร้างการปรับตัวในการทำงานเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวของพนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และจากการทบทวนวรรณกรรมในช่วงประมาณ 15 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ พ.ศ.2546 - 2562 พบว่าพนักงานหลายองค์กรได้พยายามหาวิธีการปรับตัวในการทำงานเพื่อให้ตนเองสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย ลูกค้าหรือผู้มาติดต่องานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงสามารถสรุปวิธีการสร้างการปรับตัวในการทำงานของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้งในด้านสมาชิกในองค์กรที่มีความหลากหลาย ลักษณะโครงสร้างขององค์กร รูปแบบการดำเนินกิจการ เช่น การศึกษา ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แรกเริ่มของมนุษย์ที่มีความหลากหลายของบุคลากรอยู่ร่วมกันทั้งผู้เรียนและผู้สอนที่ต้องอาศัยการปรับตัวภายในองค์กร (ทองเพียร เตยหอม, 2562) ธุรกิจรถยนต์ที่เป็นธุรกิจที่สร้างรายได้อันดับต้น ๆ ของประเทศ (กัญจน์กาจ ยิ่งชล, 2559) และเป็นองค์กรที่มีทั้งพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติทำงานร่วมกัน (สิโรจน์ สุกุลณะมรรคา, 2557) ธุรกิจธนาคารและโรงพยาบาล

ที่เป็นธุรกิจบริการ (ชาญกิจ อ่างทอง, 2558) ที่ต้องให้บริการกับลูกค้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน จนอาจทำให้เกิดความตึงเครียดในการทำงานและอาจส่งผลถึงบรรยากาศในการทำงานได้ โดยพนักงานขององค์กรดังกล่าวมีการเลือกใช้วิธีการปรับตัวที่เหมาะสมให้กับตนเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดและข้ามผ่านอุปสรรคในการปรับตัวไปได้อย่างประสบความสำเร็จ

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พนักงานมีวิธีการปรับตัวในการทำงานเพื่อป้องกันการลาออกหลากหลายวิธี แต่มีเพียง 4 วิธีจาก 4 ธุรกิจข้างต้นที่ผู้วิจัยพบว่า พนักงานขององค์กรใช้วิธีการสร้างการปรับตัวที่เด่นชัดมากที่สุดในการทำงานกับองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 (พิชากรณ์ เฟ่งพิศ, 2561) ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1

วิธีการสร้างการปรับตัวในการทำงานเพื่อป้องกันปัญหาการลาออกของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ

งานวิจัย	การทำกิจกรรมที่ผ่อนคลายความตึงเครียด	การปรับทัศนคติ	การให้การยอมรับ	การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน
<b>การศึกษา</b> (Mostert, Rothmann, Mostert, & Nell, 2008; Young, Glogowska, & Lockyer, 2007); พรพะเยาว์ กังเม่ง และดวงทิพย์ เจริญรุกษ์ เผื่อนโชติ, 2557)	✓	✓	-	-
<b>ธนาคาร</b> (Ahmad, Sulaman, & Hassain, 2016; Akinruwa, Ajayi & Akeke, 2014; Malhotra & Mukherjee, 2004; ณัฐพร กังวานสิงหนาท, 2558)	-	✓	✓	✓
<b>โรงพยาบาล</b> (Anginoni & Baptista, 2016; Deng et al., 2016; Lee et al., 2016; Woo, Park, & Kim, 2016)	-	✓	-	✓
<b>รถยนต์</b> (Frederickson, 2016; Harwit, 2016; Jia, Gao, Lamming, & Wilding, 2016; Wang, Geroliminis, & Leclercq, 2016)	✓	✓	✓	-

หมายเหตุ. จาก การทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย

หน่วยงานที่ได้ทบทวนวรรณกรรมทั้ง 4 หน่วยงานจากตารางที่ 1.1 นั้น พนักงานใช้วิธีการปรับทัศนคติเพื่อปรับตัวในการทำงานมากที่สุด รองลงมา คือ การทำกิจกรรมที่ผ่อนคลาย ความตึงเครียด การให้การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการสร้างการเรียนรู้ในการปรับตัวร่วมกันให้ทำงานในแผนกหรือองค์กรเดียวกันให้ประสบความสำเร็จ

จึงกล่าวได้ว่า ทัศนคติ คือ การกระทำที่แสดงออกมาไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมได้ โดยแต่ละคนจะมีลักษณะของทัศนคติที่ต่างกันไป เนื่องจากเป็นสิ่งที่เชื่อมกับอุปนิสัย ความคิด ความพึงพอใจหรือสิ่งจูงใจ เป็นต้น หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ในทางกลับกัน หากพนักงานมีทัศนคติด้านลบต่อองค์กรก็จะทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (วีราภรณ์ บุตรทองดี, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tremblay, Haines และ Joly (2016) ที่กล่าวว่าในการปฏิบัติงานใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการปรับทัศนคติในการทำงานของตัวพนักงานนอกเหนือจากความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งการที่บุคคลสามารถปรับทัศนคติที่ดีในการทำงานได้จะทำให้มีความพึงพอใจมีแรงจูงใจ รวมไปถึงมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอีกด้วย ดังนั้น ทัศนคติในการทำงานจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการปฏิบัติงานอันจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน

จากความสำคัญของการปรับทัศนคติในการทำงานที่พนักงานส่วนใหญ่ใช้เป็นวิธีในการทำงานเพื่อป้องกันปัญหาการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับการทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ต้องการบุคลากรที่มีทัศนคติและความคิดที่ดีในการทำงานเพื่อสามารถสร้างการบริการที่ประทับใจและความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการเพื่อให้กลับมาใช้บริการอีกในอนาคต (สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ, 2558) อีกทั้งธุรกิจบริการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่ต้องบริการลูกค้าที่เป็นทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ รวมไปถึงพนักงานในองค์กรที่มีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเช่นกัน จึงทำให้ภายในองค์กรมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น บุคลากรที่ทำงานในธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต้องอาศัยการปรับทัศนคติของตนเองรวมถึงการปรับตัวในการทำงานภายในองค์กรให้สามารถสร้างทัศนคติหรือความคิดในเชิงบวกอันเป็นความสามารถในการพัฒนาระบบความคิดอย่างเป็นระบบหากต้องเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่มีความยากลำบากในการคิดและตัดสินใจ (บุญเกียรติ โชควัฒนา, 2551)

งานวิจัยชิ้นนี้จึงศึกษาการปรับตัวของบุคคลในการทำงานกับองค์กรนานาชาติในบริบทของธุรกิจโรงแรม เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้เป็นหนึ่งในธุรกิจที่สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยมีลักษณะเป็นสถานที่พักรแรมที่จัดให้มีการบริการในส่วนของโรงแรม อาหารและเครื่องดื่ม

ตลอดจนให้บริการในสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้เข้าพักหรือผู้มาใช้บริการ โดยมี การคิดค่าบริการและในขณะเดียวกันธุรกิจประเภทนี้ยังสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างมาก (Cherdchamadol & Sriboonjit, 2017) โดยพิจารณาจากรายจ่ายของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2

ค่าใช้จ่ายรายหมวดตามหมวดค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ ปี 2555-2556

รายการ	นักท่องเที่ยวชาวไทย จำนวน (บาท/คน/วัน)	นักท่องเที่ยวต่างชาติ จำนวน (บาท/คน/วัน)
ค่าที่พัก	1,145.32	1,477.40
ค่าซื้อสินค้า/ของที่ระลึก	1,071.78	1,106.47
ค่าอาหาร/เครื่องดื่ม	731.10	717.45
ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง	479.91	472.82
ค่าพาหนะเดินทางในประเทศ	393.74	385.40
ค่าบริการท่องเที่ยว	177.66	180.99
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	121.44	107.69
<b>รวม</b>	<b>4,120.95</b>	<b>4,448.22</b>

หมายเหตุ. จาก The Factors Influencing Customer Satisfaction with Chain Budget Hotels in Bangkok. (Cherdchamadol & Sriboonjit, 2017).

จากตารางที่ 1.2 เห็นได้ว่า ค่าใช้จ่ายด้านที่พัก มีมูลค่าการใช้จ่ายสูงเป็นอันดับแรก ด้วยเหตุผลนี้ ประเทศไทยจึงมีโรงแรมไว้ให้บริการให้กับนักท่องเที่ยวเกือบทั่วทุกจังหวัดของประเทศ โดยธุรกิจโรงแรม แบ่งได้เป็น 2 ระบบ ได้แก่ โรงแรมระบบอิสระ (Independent System) เป็นการ บริหารงานในแบบที่เจ้าของกิจการดำเนินงานด้วยตนเอง อาจจะเป็นกิจการภายในครอบครัวก็ได้โดย ไม่ได้เข้าร่วมดำเนินกิจการกับองค์กรธุรกิจใด ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และโรงแรมระบบเครือข่าย (Chain System) ที่ดำเนินการบริหารงานจากส่วนกลาง มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีความ เชี่ยวชาญเป็นพิเศษในธุรกิจโรงแรมเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของโรงแรมในเครือ โดยในประเทศไทยจะพบโรงแรมระบบเครือข่าย อาทิ โรงแรมเครือแมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล (Marriott International) เช่น เซอร์ราตัน (Sheraton) เลอ เมอร์รีเดียน

(Le Meridien) เวสทิน (Westin) เป็นต้น โรงแรมเครือแอกคอร์ด (AccorHotels) เช่น พูลแมน (Pullman) เมอร์เคียว (Mercure) โนวโเทล (Novotel) เป็นต้น โดยโรงแรมระบบเครือข่ายเหล่านี้ นิยมตั้งอยู่ตามเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญต่าง ๆ เช่น กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต พัทยา กระบี่ เชียงใหม่ ซึ่งมีจำนวนมากกว่าโรงแรมระบบอิสระ (Pearce & Thanksooks, 2016; Satchapappichit, Hashim, Hussin, & Inmuong, 2016) จึงทำให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเลือกที่จะเข้าพักในโรงแรมระบบเครือข่ายมากกว่าโรงแรมระบบอิสระ โดยมีเหตุผลมาจากการที่พนักงานของโรงแรมระบบเครือข่ายนั้นมีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างชาติ อีกทั้งมีทักษะเฉพาะทางที่ได้รับการฝึกอบรมจากระบบการบริหารงานของโรงแรมมาเป็นอย่างดี ทำให้สามารถสร้างความไว้วางใจให้กับนักท่องเที่ยวและผู้มาใช้บริการว่าพนักงานของโรงแรมระบบเครือข่ายสามารถให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการได้มากที่สุด (ก่องพงษ์ บุญยการ, 2550) ด้วยเหตุผลเหล่านี้ ทำให้โรงแรมระบบเครือข่ายจำเป็นต้องมีผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานและสามารถถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่พนักงานในโรงแรม เพื่อให้บริการนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความประทับใจมากที่สุด (Campos, 2009; Saenyanupap, 2011)

Mouzourakis (2006) กล่าวว่า การบริหารงานของโรงแรมระบบเครือข่ายส่วนใหญ่ จะมีชาวต่างชาติเป็นผู้บริหาร เช่น ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) หรือผู้จัดการแผนก (Department Manager) เนื่องจากสำนักงานใหญ่ (Headquarter) ของโรงแรมระบบเครือข่ายเหล่านี้ ตั้งอยู่ต่างประเทศและจะทำหน้าที่คัดเลือกและสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถทาง การบริหารและมีประสบการณ์การทำงานมาดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหารของโรงแรมในเครือ ดังนั้น โรงแรมระบบเครือข่ายส่วนใหญ่จึงมีชาวต่างชาติที่มีความรู้มีทักษะความชำนาญ มีประสบการณ์ และมีความสามารถในการสื่อสาร โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารบางคนอาจมีความสามารถในการสื่อสารภาษาอื่น ๆ ด้วย เช่น ภาษาจีน ภาษาฝรั่งเศส ภาษาเยอรมัน ภาษารัสเซีย เป็นต้น มาทำหน้าที่เป็นผู้จัดการของโรงแรมระบบเครือข่ายด้วยเช่นกัน

การบริหารธุรกิจโรงแรมระบบเครือข่ายในประเทศไทยโดยชาวต่างชาตินั้น พนักงานของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นชาวไทย ดังนั้น พนักงานเหล่านี้ต้องเรียนรู้และปฏิบัติตามแนวทางการบริหารของโรงแรมที่ได้รับการวางโครงสร้างจากสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ ทำให้พนักงานชาวไทยต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ใช้เป็นภาษาหลักในการสื่อสารและปฏิบัติงานเพื่อที่จะสามารถเข้าใจนโยบายและการบริหารงานจากผู้บริหารของโรงแรมได้

นอกจากความสามารถด้านภาษาแล้ว พนักงานชาวไทยยังต้องปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในองค์กรต่างชาติที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแนวทางการปฏิบัติ

จากสำนักงานใหญ่ อีกทั้งลักษณะและธรรมชาติการทำงานของผู้บริหารแต่ละคนก็มีความแตกต่างกันออกไปตามแต่วัฒนธรรมที่มาจากประเทศของตน จนบางครั้งพนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน จึงเป็นเหตุให้พนักงานเหล่านี้ต้องเกิดความอึดอัดใจจนอาจนำไปสู่ลาออกจากงานในที่สุด (กนิษฐา ดวงสูงเนิน, 2556) จนเป็นปัญหาในการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ไม่สามารถรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ได้ ต้องเสียเวลาในคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่อยู่เป็นประจำ ส่งผลให้การขยายตัวของธุรกิจเป็นไปได้อย่างยากลำบาก เนื่องจากมีพนักงานเข้าใหม่อยู่เสมอและการที่พนักงานคนหนึ่งจะสามารถปรับตัวให้เข้าใจในระบบการทำงานนั้นใช้เวลานาน (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

แม้ว่าหลายโรงแรมพยายามหาวิธีในการรักษาพนักงานของตนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาการลาออกจากงานอันเนื่องมาจากสาเหตุการไม่สามารถปรับตัวในการทำงานกับองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ เพราะสาเหตุของการลาออกของพนักงานโรงแรมส่วนใหญ่มาจากการบริหารของหัวหน้างานชาวต่างชาติ นโยบายของโรงแรมจากสำนักงานใหญ่ ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เพื่อนร่วมงาน และการได้เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งที่ ดังสรุปไว้ในตารางที่ 1.3

### ตารางที่ 1.3

#### สาเหตุการลาออกของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

นักวิจัย	นโยบาย	การได้เลื่อนขั้น	การได้ขึ้นเงินเดือน	เพื่อนร่วมงาน	เจ้านายชาวต่างชาติ
Khaleefah Qusay (2020)	-	-	-	-	✓
Li et al (2019)	✓	✓	-	-	✓
Hsiao et al (2015)	-	-	✓	✓	✓
Zopiatis et al (2014)	✓	-	-	-	✓
Manoharan et al (2014)	-	✓	-	-	-
Slavnic (2013)	✓	-	✓	-	✓
Baum (2012)	✓	-	-	✓	-
Janta et al (2012)	✓	-	✓	✓	-
Yang (2010)	-	✓	✓	-	✓

หมายเหตุ. จาก การทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องที่น่าศึกษาว่าพนักงานในโรงแรมมีกระบวนการเรียนรู้ที่ปรับตัวการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างไร เพื่อที่จะช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงานอันเนื่องมาจากการไม่สามารถปรับตัวในการทำงานกับองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาในเรื่องการเรียนรู้เพื่อปรับตัวการทำงานข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยยังมีอยู่น้อยทั้งที่โรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมานี้ ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญในการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติที่พนักงานชาวไทยต้องทำงานร่วมกับเจ้านายหรือผู้ร่วมงานชาวต่างชาติ จึงต้องการศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมเพื่อจะได้นำข้อมูลจากการศึกษาสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เข้าใจกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษารูปแบบการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต

1.2.2 เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต มีรูปแบบการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างไร

1.3.2 พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ตมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างไร

1.3.3 พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ตควรมีแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างไร



## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะได้แนวทางและองค์ความรู้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ที่พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติใช้ในการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรม

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ไว้ดังนี้

### 1.5.1 ขอบเขตของเนื้อหา

ขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท ดังนี้

1.5.1.1 ข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ ได้แก่ บทความ เอกสารวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และหนังสือ

1.5.1.2 ข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์จากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ ได้แก่ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่าย จังหวัดภูเก็ต

### 1.5.2 ขอบเขตของประชากร

การศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วมวิจัย (Participant) ได้แก่ พนักงานชาวไทยที่ทำงาน ในแผนกบริการส่วนหน้า ประกอบไปด้วย ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์ ฝ่ายสำรองห้องพัก และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ของโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติที่ตั้งอยู่ในจังหวัดภูเก็ต ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนานาชาติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลได้ จำนวน 10 คน จากโรงแรมที่ตั้งอยู่ตามชายหาดท่องเที่ยวต่าง ๆ ของจังหวัดภูเก็ต (Otto, 2016; Rattanaphinanchai, 2018) ได้แก่ หาดกะตะ จำนวน 2 คน หาดกะรน จำนวน 2 คน หาดป่าตอง จำนวน 2 คน หาดสุรินทร์ จำนวน 2 คน และหาดในหาน จำนวน 2 คน

### 1.5.3 ขอบเขตของสถานที่

การศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลในจังหวัดภูเก็ต เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีคนทำงานอยู่อย่างหลากหลาย ทั้งคนในท้องถิ่นและจากที่อื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางของประเทศที่มีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวในอัตราส่วนที่มากกว่านักท่องเที่ยวชาวไทยเป็นอันดับสอง รองจากรุงเทพมหานคร (Choochote, 2014)

### 1.5.4 ขอบเขตของเวลา

การศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 19-31 มกราคม 2560 เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ผู้วิจัยมีความสะดวกในการเก็บข้อมูลมากที่สุด

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**กระบวนการเรียนรู้** หมายถึง ขั้นตอนที่ทำให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางความคิดของมนุษย์จากการได้ยิน การสัมผัส การอ่าน การเห็น รวมถึงผ่านการใช้ สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือเป็นส่วนส่งผ่าน (Rieh, Collins-Thompson, Hansen, & Lee, 2016)

**การปรับตัว** หมายถึง การที่บุคคลปรับตัว ให้เข้ากับผู้อื่นได้ในการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์หรือแข่งขันกัน แม้ว่าแต่ละคนอาจจะมีนิสัยหรือผลประโยชน์แตกต่างกัน (มัญชรี โชติรสสุทธิ, 2556)

**การเรียนรู้ในสถานประกอบการ** หมายถึง กระบวนการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่การประกอบอาชีพ ช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถในการทำงานที่ดี (Egloffstein & Ifenthaler, 2017)

**การเรียนรู้ของผู้ใหญ่** หมายถึง กระบวนการจัดประสบการณ์ที่ช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง เจตคติและพฤติกรรม ปรับปรุงคุณสมบัติทางวิชาการและวิชาชีพ อีกทั้งเพิ่มพูนศักยภาพในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Arghode, Brieger, & McLean, 2017)

**การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม** หมายถึง การติดต่อสื่อสารของคนที่ใช้ภาษาต่างกันและมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน (Jandt, 2015; Samovar, Porter, McDaniel, & Roy, 2015)

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในหน่วยงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในหน่วยงาน (วิภาส ทองสุทธิ, 2552; Bedarkar, Pandita, Agarwal, & Saini, 2016)

**พนักงานโรงแรม** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงแรม ทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่สำคัญของการให้บริการ ในการที่จะทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการของโรงแรม เกิดความพึงพอใจ ความสะดวกสบาย ความเพลิดเพลิน และ นำมาซึ่งความประทับใจ

**โรงแรมระบบเครือข่าย** หมายถึง โรงแรมที่มีการบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่าง ๆ โดยมีความเป็นเจ้าของ และ/หรือ การควบคุมการบริหารและการควบคุมดูแลที่เหมือนกันหรืออยู่ในระบบเดียวกัน



## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต” ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม จึงได้สรุปเป็นแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)
2. แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning)
3. แนวคิดการปรับตัว (Adaptation)
4. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
5. แนวคิดการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)
6. แนวคิดการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

#### 2.1 แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)

เมื่อบุคคลก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ ได้ผ่านกระบวนการในการจัดประสบการณ์ที่ช่วยให้มนุษย์นั้นเกิดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทุกระดับการศึกษา ทุกรูปแบบ เพื่อให้การเรียนรู้ของมนุษย์นั้นเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อการพัฒนาตนเองและสังคมทั้งด้านในด้านความรู้ เจตคติและพฤติกรรม ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (เดชา หวังมี และปรานี ทองคำ, 2552) ซึ่งบุคคลนั้นที่เติบโตเป็นผู้ใหญ่นั้นได้พัฒนาความสามารถต่าง ๆ ของตนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ปรับปรุงคุณสมบัติทั้งทางวิชาการและวิชาชีพทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใหม่ไม่ว่าจะเป็นในด้านทัศนคติหรือพฤติกรรมที่เกิดการพัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างสมดุลและมีอิสระ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2530)

หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่นั้น ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียน (Motive to Learn) นั่นคือบุคคลจะเรียนรู้ได้ดีถ้าหากมีความต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งนั้น ๆ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ต้องมีความสะดวกสบาย เหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียนควรคำนึงถึงความต้องการในการเรียนของแต่ละบุคคลและรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Styles) และต้องคำนึงถึงความรู้เดิมและประสบการณ์ (Experience) อันมีคุณค่า ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับเนื้อหาและกิจกรรมในการเรียนรู้ (Learning Content and Activity) ให้ความสำคัญกับปัญหาที่สอดคล้องกับความเป็นจริง (Realistic Problems) และการนำ

การเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาต้องเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้านสติปัญญาและทางด้านร่างกายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ควรให้มีเวลาอย่างเพียงพอในการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ให้โอกาสในการฝึกปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือ การนำความรู้ไปประยุกต์ได้ และให้ผู้เรียนแสดงศักยภาพหรือสมรรถภาพในการเรียนรู้ จนกระทั่งเขาได้แลเห็นถึงความก้าวหน้าที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547)

วิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น Smith (1983) ได้สรุปออกเป็นหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้โดยบังเอิญ (Random or Incidental Learning) โดยการเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นโดยบังเอิญมิได้เกิดจากความตั้งใจ 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยความตั้งใจของผู้เรียน ซึ่งมีความปรารถนาที่จะรู้ในเรื่องนั้น ผู้เรียนจึงคิดหาวิธีการเรียนด้วยวิธีต่าง ๆ หลังจากนั้นจะมีการประเมิน 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม (Collaborative Learning) เกิดจากการที่ผู้เรียนรวมกันเป็นกลุ่มแล้วเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้กับสมาชิกทำให้สมาชิกรู้เรื่องในสิ่งที่วิทยากรพูด และ 4) การเรียนรู้จากสถาบันการศึกษา (Formal Learning) เป็นการเรียนแบบเป็นทางการมีหลักสูตร การประเมินผล ผู้เรียนต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด เมื่อปฏิบัติตามเกณฑ์ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนดจะได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตร

ในขณะที่ Cross (1981) ได้แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนต่าง ๆ ซึ่งจัดขึ้นโดยหน่วยงานการเรียนรู้ในกลุ่มนี้อาจจัดขึ้นเพื่อให้ได้หน่วยกิต ประกาศนียบัตรหรืออาจไม่ให้หน่วยกิต ผู้จัดได้แก่หน่วยงานในท้องถิ่น วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ หลักสูตรที่จัดเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้กับบุคคล 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้ใหญ่ซึ่งสมัครใจมีความพยายามที่จะเรียนรู้ คนเหล่านี้มีแนวโน้มจะเป็นคนซึ่งเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learner) ลักษณะของคนกลุ่มนี้เป็นคนซึ่งขวนขวายตลอดเวลา และ 3) การเรียนรู้จากสถาบันการศึกษา ผู้เรียนจะเข้าเรียนในสถาบันการศึกษาซึ่งมีหลักสูตร วิธีการวัดผล มีข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งผู้เรียนต้องปฏิบัติตาม

Knowles, Holton, and Swanson (2014) ได้เสนอทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ (Modern Adult Learning Theory) โดยสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ได้แก่ 1) ความต้องการและความสนใจ (Needs and Interests) ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมาเขาจะเกิดความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม 2) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ (Life Situation) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีถ้ายึดผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน (Life Center) ในการจัดการเรียนรู้ควรเน้นประสบการณ์ชีวิตมากกว่าเนื้อหาวิชา 3) การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of Experience) ประสบการณ์ของผู้ใหญ่นับเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีค่ามากที่สุด

ดังนั้นการวิเคราะห์ประสบการณ์จึงเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้อย่างดี

4) ความต้องการเป็นผู้นำของตนเอง (Self-Directing) ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ คือ การมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ กิจกรรมการเรียนรู้จึงควรเป็นรูปแบบของ กระบวนการสืบค้นและหาคำตอบร่วมกันในแต่ละบุคคล ผู้ใหญ่เมื่อมีอายุเพิ่มขึ้นก็ย่อมมีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้นเช่นกัน และ 5) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนนักศึกษาผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมในด้านนี้อย่างพอดี เช่น รูปแบบการเรียนการสอน เวลาที่ทำการสอน สถานที่สอน และประการสำคัญ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของผู้ใหญ่ ย่อมเป็นไปตามความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคน (Pace of Learning) ขณะเดียวกัน Postholm (2019) ได้เสนอทฤษฎีที่กระตุ้นให้ผู้เรียนตระหนักถึงความจริงว่า ตัวผู้เรียนต้องเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการค้นคว้าศึกษาหาความรู้อย่างกระตือรือร้น (Active Participant) ไม่ใช่เป็นนั่งเฉยเพื่อรับฟังอย่างเดียว (Passive Participant) และการศึกษาไม่ใช่ กระบวนการที่เป็นกลาง (Neutral Process) แต่การศึกษาเป็นการพยายามแสวงหาที่จะนำไปสู่ เสรีภาพ (Freedom) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดเครือข่ายการเรียนรู้ที่ Illich (1973) สนับสนุน สังคมที่ปราศจากโรงเรียน (Deschooling Society) โดยเชื่อว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) ในสังคมให้เป็นแหล่งความรู้ให้แก่สังคมและชุมชนและการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและต่อเนื่องตลอดชีวิต ได้แก่ 1) การจัดบริการเอกสารอ้างอิงเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง 2) การแลกเปลี่ยนความชำนาญและทักษะ 3) การเรียนรู้จากเพื่อน และ 4) การบริการเอกสารอ้างอิงเพื่อการศึกษาในวงกว้าง

จากแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การเรียนรู้ของคนในวัยผู้ใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนมากกว่าการเรียนรู้ของคนในวัยอื่น ๆ อันเป็นเหตุมาจากปัจจัยด้านความต้องการ ความสนใจ ด้านประสบการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนความต้องการเป็นผู้นำและ จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ ตลอดจนวิธีการเรียนรู้ก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการส่งเสริมการเรียนรู้ และการสำรวจความต้องการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นด้านตัวบุคคล สภาพทางสังคมเศรษฐกิจ ประสบการณ์การเรียนรู้ ช่วงวัยต่าง ๆ ตลอดจน จุดมุ่งหมายและความต้องการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะทำให้การส่งเสริมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของประชาชนในวัยดังกล่าวได้มากที่สุด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีหลายประการที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทั้งที่เป็นตัวสนับสนุนส่งเสริมและเป็นตัวยับยั้งหรือเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ซึ่ง Van der Kamp (1999), Pryor (1990), สมคิด อิศระวัฒน์ (2543) และสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547) ได้สรุปปัจจัย นำเข้า (Antecedent) ของการเข้าร่วมในการศึกษาผู้ใหญ่ที่ได้จากผลการวิจัยต่าง ๆ พบว่า แบ่งเป็น

1) ปัจจัยทางด้านสังคมวิทยา (Sociological Factors) ซึ่งให้ความสำคัญกับอิทธิพลของตัวแปร ภูมิหลังทางสังคม เช่น เพศ อายุ ภูมิหลังทางบ้าน การได้รับการศึกษา บทบาททางสังคมและตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ 2) ปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น คุณลักษณะบุคลิกภาพ ความสามารถ แรงจูงใจ เจตคติและ ลักษณะการมุ่งอนาคต และ 3) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เช่น อาชีพ รายได้ ค่าใช้จ่ายการศึกษา เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ พบว่า การวางแผนจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อการศึกษาใด ๆ สำหรับผู้เรียนวัยผู้ใหญ่สิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การสำรวจความต้องการและความสนใจรวมไปถึงลักษณะส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อใช้ประกอบการจัดทำโครงการให้สามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการและสนองความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมได้ การศึกษาการเรียนการสอนรูปแบบการเรียนรู้ผู้ใหญ่ เทียบกับการศึกษาแบบเดิมที่ครูเป็นผู้กำหนดระหว่างผู้เรียนสองกลุ่มของ Athanassiou, McNett, and Harvey (2003) พบว่า การให้พลังอำนาจให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ด้วยตัวเองจะทำให้พวกเขาสามารถเรียนรู้ได้ดี โดยผู้สอนทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำ การเรียนรู้ที่ดีคือการเรียนรู้ที่เกิดจากความต้องการของผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ดีถ้าสิ่งนั้นเกิดจากความต้องการที่แท้จริงของพวกเขา ผู้สอนต้องมองย้อนกลับมาที่ตัวเองทุกครั้งกรณีที่ผู้เรียนไม่เข้าใจการเรียนการสอนโดยที่ผู้สอนต้องทำความเข้าใจว่าเกิดจากสิ่งใดต่อไปนี้ 1) ผู้สอน 2) วิธีการสอน 3) ผู้เรียน หรือ 4) สิ่งแวดล้อม

## 2.2 แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning)

สถานประกอบการเป็นสถานหรือโครงสร้างที่มีคนทำงานอยู่ และใช้เป็นแหล่งในการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงานของตนเอง โดยการที่บุคคลจะทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความรู้ความสามารถที่ตนได้ศึกษามานั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อเรียนหรือฝึกอบรมในการเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของพนักงานให้สามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Janssens, Smet, Onghena, & Kyndt, 2017). เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นต้องมีวิธีในการบริหารทั้งคนและระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Ley, Klamma, Lindstaedt, & Wild, 2016; O'Brien, Bachhuber, Teherani, Iker, Batt, & O'Sullivan, 2016) และหนึ่งในวิธีที่องค์กรส่วนใหญ่นำมาบริหารจัดการองค์กรก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ที่ผ่านขั้นตอนและ

กระบวนการเรียนรู้ที่มีแบบแผน เกิดการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ให้มีความพร้อมในการรองรับการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจ (Coetzer, Ryan, Susomrith, & Suseno, 2017; Shipton, Budhwar, Sparrow, & Brown, 2016)

การสร้างพนักงานให้เกิดการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพได้นั้น องค์กรควรมีระบบการดูแลพนักงานที่มีความเหมาะสม รวมไปถึงการสร้างการเรียนรู้ในองค์กรหรือหน่วยงานที่ทำงานก็นับเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะสถานประกอบการหรือองค์กรนั้นมักประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลาย ทั้งพื้นฐานความรู้ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจนานาชาติ (Fuller, Hodkinson, Hodkinson, & Unwin, 2005) ดังนั้น สถานประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้สามารถเพิ่มขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

การเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการได้รู้จักเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning How to Learn) ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพนักงานขององค์กรจะต้องมีการเรียนรู้เทคโนโลยีและหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลาเพื่อสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถานประกอบการจึงต้องมีการส่งเสริมให้ผู้ที่อยู่ในสถานประกอบการได้รู้จักวิธีการสร้างการเรียนรู้ หาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และยังช่วยให้ผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการคนอื่น ๆ ได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไปอีกด้วย (Schmidt, 2007)

อาจกล่าวได้ว่า สถานประกอบการ ถือเป็นแหล่งที่สร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงานให้สามารถทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถานประกอบการจึงนับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เน้นการให้ความสำคัญกับความสามารถของมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย พนักงานแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันในขณะเดียวกัน องค์กรก็จะต้องสามารถตอบสนองตามความต้องการของสมาชิกในองค์กรได้ด้วย (Baldwin, 2016; Billett, 2001)

นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างแหล่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง สามารถเสริมสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยมีหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการสร้างเสริม ปลู๊กฝงวินัย 5 ประการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลที่แท้จริงในทางปฏิบัติแก่บุคคลและองค์กร (Senge, 1990) ดังตารางที่ 2.1



## ตารางที่ 2.1

## องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้	กิจกรรมที่ปฏิบัติ
1. การคิดอย่างเป็นระบบ	1. สามารถมองทุกอย่างอย่างเป็นแบบองค์รวม
2. ความรอบรู้แห่งตน	2. สามารถควบคุมตนเองและสร้างการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง
3. แบบแผนความคิด	3. สามารถมององค์กรในมุมที่ควรจะเป็นและ เหมาะสมกับสภาพที่องค์กรเป็นอยู่
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4. สามารถร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน
5. การเรียนรู้เป็นทีม	5. สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิก ในองค์กรทั้งรายบุคคลและทั้งองค์กร

หมายเหตุ. จาก *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (Senge, 1990).

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องปรับตัวเพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน อีกทั้งธำรงไว้ซึ่งภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ Illeris (2003) พบว่า การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างโอกาสให้พนักงานได้เกิดการปรับตัวเพื่อสร้างการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กรอย่างทั่วทั้งองค์กร โดยอาจใช้แนวปฏิบัติที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวเพื่อสร้างเรียนรู้ เช่น 1) ส่งเสริมและให้เวลาในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้พนักงานฝึกการปรับตัวในด้านความคิดและทัศนคติที่ต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทน โดยพนักงานที่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดีย่อมสร้างผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 3) ตระหนักถึงความสำคัญและความสามารถในการทำงานเป็นทีมและเข้าถึงข้อมูลของการทำงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการปรับตัวเข้าหากันของพนักงานทุกคนในทีม เพื่อที่จะร่วมกันเรียนรู้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ 4) จัดการประชุมหรือสังสรรค์เป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนรู้ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายจากการทำงาน อีกทั้งเป็นการเรียนรู้และปรับตัวของพนักงานทุกคนให้มีความเข้าใจในธรรมชาติของแต่ละคนให้มากขึ้น และ 5) ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทั่วทุกส่วนขององค์กรที่ทำให้

พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา และสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ให้เข้ากับการทำงานได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การที่พนักงานจะสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งก็คือ การปรับตัว เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่จะทำให้มนุษย์สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในหัวข้อถัดไปจะเป็นการกล่าวถึงแนวคิดการปรับตัว

### 2.3 แนวคิดการปรับตัว (Adaptation)

การปรับตัวเป็นสิ่งที่มนุษย์ต้องเรียนรู้และสามารถนำมาใช้ในการดำรงชีวิตของตนเองให้ได้เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มนุษย์จะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ตนเองอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเข้ามาเป็นอุปสรรคในการดำรงชีวิตของตนให้ผ่านพ้นไปได้ ดังที่ มัญชรี โชติรสฐิติ (2556) กล่าวว่า การปรับตัว คือ การที่มนุษย์ในสังคมเผชิญการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมจนเป็นเหตุที่ทำให้มนุษย์ต้องสร้างการเรียนรู้เพื่อที่จะทำตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตนเองให้สามารถปรับเปลี่ยนความคิด พฤติกรรม ความรู้สึกให้สามารถกลมกลืนไปกับสถานการณ์รอบตัวให้เกิดการยอมรับของคนรอบข้างและอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างมีความสุข

การปรับตัวของพนักงานในองค์กรธุรกิจนานาชาติเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เนื่องจากการทำงานในองค์กรธุรกิจนานาชาติที่มีพนักงานที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพนั้น พนักงานจะต้องมีการเรียนรู้ที่ต้องปรับเปลี่ยนทั้งร่างกายและจิตใจของตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรอบกายภายในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าการปรับตัว (Adaptation) เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ของมนุษย์ที่จะช่วยให้เข้าใจกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ส่งผลต่อการทำงานและการดำรงชีวิต หากรู้จักเชื่อมโยงการเรียนรู้ที่จะปรับตัวกับการปฏิบัติงานและสามารถรู้เท่าทันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็จะทำให้เกิดความอยู่รอดของตนเอง (หวัน วงศ์แก่นท้าว, 2555) โดยการเรียนรู้ที่จะปรับตัวนี้อาจมีผลกระทบต่อสภาพจิตใจ แต่ก็ต้องสามารถรับมือและจัดการกับตัวเองในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อการอยู่รอดและดำรงชีวิตในสังคมนั้นต่อไปได้ หากจะมองย้อนกลับไปปัจจัยและสาเหตุที่มนุษย์ต้องปรับตัวนั้น Dennis และ Eichler (2016) สรุปไว้ว่า การปรับตัวเกิดจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่ 1) เกิดจากความต้องการของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการทางด้านจิตใจ โดยถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ทำให้มนุษย์พยายามแสวงหาความต้องการของ

ตนเองและเมื่อเกิดอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตอบสนองสิ่งที่ต้องการได้ก็จะทำให้ร่างกายแสดงออกมาเพื่อผ่อนคลายความต้องการนั้น 2) เกิดจากแรงกระตุ้นจากสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มนุษย์มีการปรับตัว 3) เกิดจากความสนใจหรือจุดมุ่งหมายของชีวิตมนุษย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจนเป็นเหตุให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

Roberts, Booth และ Beach (2016) ได้ศึกษาและแบ่งกระบวนการปรับตัวออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) การปรับตัวที่เรารู้ตัว (Conscious Attempt of Adjustment) ซึ่งทำได้ 2 ทาง คือ มนุษย์เพิ่มความพยายามให้มากขึ้นเพื่อเอาชนะอุปสรรค ความยุ่งยากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และเมื่อมนุษย์ตั้งเป้าหมายของตนเองไว้สูงจนเกินไปจนไม่สามารถทำตามเป้าหมายนั้นได้ก็จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ในครั้งแรก 2) การปรับตัวที่ไม่รู้ตัว (Unconscious Attempt of Adjustment) เนื่องจากเมื่อมนุษย์พบอุปสรรคและไม่สามารถข้ามผ่านอุปสรรคนั้นได้ ก็ส่งผลให้เกิดความเครียดจนทำให้ต้องหาทางออกให้กับตัวเองและการหาทางออกนั้นเองก็นับเป็นการปรับตัวที่มนุษย์พัฒนาขึ้นเพื่อสร้างให้เกิดความสบายใจแก่ตนเอง

การเรียนรู้ในการปรับตัวต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นขั้นตอนที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ และมีความสัมพันธ์ในด้านจิตวิทยา เนื่องจากการที่คน ๆ หนึ่งเข้าไปอยู่ในสังคมที่มีสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้นเคยย่อมมีความตึงเครียดส่งผลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยอาจเป็นผลมาจากความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) (Presbitero, 2016) ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เดินทางไปต่างประเทศหรือทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ และมีความทุกข์เกิดขึ้นหรือประสบความยากลำบากในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างในสังคมใหม่ (Aguilera & Guerrero, 2016) สภาวะเช่นนี้ทำให้บุคคลรู้สึกอึดอัดจนสับสนและรู้สึกกังวลใจ จนไม่รู้ว่าตนเองจะต้องปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม พนักงานจะต้องปรับตัวเมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาความอึดอัดหรือคับข้องใจ ความเครียด ความทุกข์ใจ ความวิตกกังวลต่าง ๆ เป็นต้น หากพนักงานสามารถปรับตัวแล้วสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างมีความสุขก็แสดงว่าพนักงานคนนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมต่างต่างทางวัฒนธรรมนั้นได้

Roy and Andrews (1999) ได้แบ่งกระบวนการปรับตัวออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรม (Assimilation) ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลรับวัฒนธรรมซึ่งกันและกันมา 2) การบูรณาการทางวัฒนธรรม (Cultural Integration) เป็นการยอมรับและไม่เกิดการครอบงำซึ่งกันและกัน และ 3) การบูรณาการทางวัฒนธรรมอย่างถาวร (Amalgamation) คือ การปรับตัวจากการเรียนรู้ผ่านสังคมมากกว่าการถ่ายทอดทางพันธุกรรม

นอกจากนี้ Koopmans และคณะ (2016) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมออกเป็น 8 ด้าน คือ 1) การสนับสนุนของสังคมเจ้าภาพ 2) โครงสร้างของสังคมเจ้าภาพ 3) การยอมรับของสังคมเจ้าภาพ 4) วิธีการคบค้าสมาคมระหว่างกัน 5) ทัศนคติที่มีต่อกลุ่มชนและวัฒนธรรม 6) ความเห็นพ้องระหว่างวัฒนธรรม 7) ความใกล้เคียงระหว่างวัฒนธรรม และ 8) ความสามารถในการใช้ภาษาถิ่น อีกทั้งความรู้ความเข้าใจของวัฒนธรรมท้องถิ่น รวมไปถึงระยะเวลาในการพำนักอาศัยและประสบการณ์ของการดำเนินชีวิตในต่างประเทศก็ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมเช่นกัน

ดังนั้น จึงสามารถสรุปปัจจัยและสาเหตุที่ก่อให้เกิดการปรับตัวของมนุษย์ได้ว่า สิ่งที่ทำให้มนุษย์สามารถปรับตัวได้นั้นเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นจากการเกิดความรู้สึกที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์เกิดการตอบสนองความต้องการของตนเอง ส่งผลให้เกิดการปรับตัวเพื่อให้สิ่งที่ตนเองต้องการได้รับการตอบสนองขึ้นมา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยจากสังคมที่มีแรงกระตุ้นที่เกิดมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมสังคม ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวให้สามารถเข้ากับสังคมได้ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอก

นอกจากปัจจัยภายในและภายนอกแล้ว อายุและการศึกษาก็ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มนุษย์เกิดการปรับตัว กล่าวคือ คนที่มีอายุน้อย เมื่อเกิดการเปลี่ยนที่อยู่อาศัยจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และคนที่มีการศึกษาสูงจะสามารถเรียนรู้วิธีการปรับตัวให้เข้ากับสังคมใหม่และพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Chen, 2016; Kumpfer, Magalhães, & Xie, 2017)

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน Roy and Andrews (1999) พบว่า การที่บุคคลต้องการจะปรับตัวในการใช้ชีวิตให้เข้ากับการทำงานซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากของตนเองนั้นจะต้องอาศัยการปรับตัว 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านร่างกาย คือ การทำกิจกรรมที่ผ่อนคลายความตึงเครียด เช่น การทำสมาธิ ดูหนัง ฟังเพลง สังสรรค์กับเพื่อน 2) ด้านอัตมโนทัศน์ คือ การปรับทัศนคติ ความเชื่อมั่นในตนเองเห็นคุณค่าในตนเองและยอมรับความจริง 3) ด้านบทบาทหน้าที่ คือ การให้การยอมรับหากมีหัวหน้าที่มีอายุน้อยกว่าตนเอง และ 4) ด้านการพึ่งพาระหว่างกัน คือ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน นายจ้างหรือเจ้านายที่มีความต่างทางวัฒนธรรม ให้ความช่วยเหลือหากตนเองช่วยเหลือผู้อื่นได้ และขอความช่วยเหลือในสิ่งที่ตนไม่สามารถทำได้เช่นกัน โดยพบว่าหากบุคคลสามารถนำวิธีการปรับตัวตามแนวคิดของ Roy and Andrews (1999) มาใช้ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความต่างทางวัฒนธรรมได้แล้ว ก็จะทำให้บุคคลนั้นสามารถดำเนินชีวิตทั้งการเรียนหรือการทำงานได้อย่างมีความสุข (นิรมล สุวรรณโคตร, 2553; รุจิรารงค์ แอกทอง, 2549; สิริโรจน์ สกุลณะมรรคา, 2557; Haslina, 2013)

ดังนั้น การที่มนุษย์จะสามารถอยู่รอดในสังคมให้ได้อย่างมีความสุขนั้นต้องอาศัย การปรับตัวที่นับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ (Babič, Oztop, & Kawato, 2016) ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคคลนั้นต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากความคุ้นชินเดิม ซึ่งอาจเกิดมาจากการอบรมสั่งสอนหรือการบอกเล่าจากบุคคลอื่นที่เคยเผชิญกับอุปสรรคนั้นมาก่อน ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวของมนุษย์นั้นอาจเกิดได้มากหรือน้อย ผิดหรือถูกก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว (Biesta, 2015)

ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมา ประกอบด้วย การศึกษา การปรับตัวของนิสิตระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 1 ในด้านการเรียน สังคม อารมณ์และการเข้าร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัย (นันทิชา บุญละเอียด, 2554) การศึกษารูปแบบการสื่อสารและการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของนักศึกษาไทยที่ไปศึกษาต่างประเทศ โดยเฉพาะในด้านปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม รวมทั้งปัจจัยที่เอื้อต่อการปรับตัว (มัญชรี โชติรสสุทธิ, 2556) การศึกษาความสามารถทางการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมไทยของชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะรูปแบบความสามารถทางการสื่อสารของชาวต่างชาติที่มีระดับชั้นตอน การปรับตัวทางวัฒนธรรมที่ต่างกัน (ธัชชา วิทย์วิโรจน์, 2552) การพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงานแบบไทย (สิริโรจน์ สกฤษณะมรรคา, 2557) และการปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าในบรรดางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวที่เกิดขึ้นในประเทศไทยยังขาดการศึกษาในด้านกระบวนการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับตัวนั้น โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติที่ต้องทำงานข้ามวัฒนธรรมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบริบทงานดังกล่าวเรียกร้องการปรับตัวสูงของพนักงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ โดยเลือกศึกษาที่จังหวัดภูเก็ต ซึ่งมีจำนวนโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติเป็นจำนวนมาก

## 2.4 แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

การทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นต้องอาศัยการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีแนวปฏิบัติร่วมกันภายในที่ยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดี สามารถทำงานร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายอันจะช่วยป้องกันความขัดแย้งภายในองค์กร (วิภาส ทองสุทธิ, 2552; Robbin, 2007) Naranjo-Valencia และคณะ (2016) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ตัวกำหนดแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากร

ขององค์กรนั้นมีแนวทางในการปฏิบัติงานและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ โดยวัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ที่มีความสัมพันธ์กันดังนี้ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ และสามารถรับรู้ได้จากการมองเห็นทางสายตาจากการได้ฟังและมาจากความรู้สึกของตัวบุคลากรในองค์กรนั้น ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือลักษณะทางวัตถุขององค์กร เช่น ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในการทำงาน สถาปัตยกรรมหรือการตกแต่ง วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้อาจจะแสดงออกมาให้คนในองค์กรเห็นง่ายแต่อาจยากที่จะเข้าใจ เพราะบุคลากรในองค์กรอาจเกิดความไม่ชัดเจนในความหมายต่าง ๆ ของวัฒนธรรมเหล่านี้ 2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) คือ สิ่งที่องค์กรนั้นได้กำหนดไว้แล้วและมีการสื่อสารให้บุคลากรขององค์กรนำไปปฏิบัติ โดยบุคลากรมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ ยึดถือปฏิบัติ และสามารถรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้สามารถนำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายปรัชญาของหน่วยงาน เป็นต้น และ 3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำของบุคลากรในองค์กรเพื่อใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยบุคลากรแสดงออกมาโดยที่เจ้าตัวไม่รู้สึกรู้สึกรู้ตัว (Unconscious) ซึ่งเป็นการสะท้อนความเชื่อ ความคิด และความรู้สึกที่อยู่ในใจของบุคลากรต่อสิ่งต่าง ๆ

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานให้มีความสุขตามวัฒนธรรมขององค์กรนั้น สามารถแบ่งวัฒนธรรมขององค์กรออกได้เป็น 7 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียดในการปฏิบัติงาน (Attention to Details) คือ องค์กรคาดหวังในตัวพนักงานในการแสดงออกถึงการทำงานที่ถูกต้อง แม่นยำและเอาใจใส่ในรายละเอียดของงาน 2) วัฒนธรรมที่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน (Outcome Orientation) คือ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลของการปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่าให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน 3) วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากรขององค์กร (People Orientation) คือ การให้ความสนใจต่อผลกระทบต่อพนักงานขององค์กรมาใช้ประกอบการพิจารณาการตัดสินใจระดับการบริหารองค์กร 4) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม (Team Orientation) คือ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานรายบุคคล 5) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจของตน (Aggressiveness) คือ องค์กรมุ่งเน้นแต่การที่ต้องดำเนินกิจการของตนให้ได้เปรียบและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจให้ได้ 6) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคง (Stability) คือ องค์กรรักษาความมั่นคงขององค์กรในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน และ 7) วัฒนธรรมที่เน้นด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) คือ องค์กรมีการกระตุ้นพนักงานของตนให้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงานและอยู่ในสถานะที่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ (กรณีการ

โพธิ์ลังกา, 2556; ญัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์, 2555; วชิรี ศรีคำ, 2556; อรรถวิท ชื่นจิตต์, 2557; Kwantes, Boglarsky, & Kuo, 2010; O'Donnell & Boyle, 2003; Sartika, Antoni, & Akbar, 2016)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรให้ดีขึ้น เช่น การสร้างสรรค์รวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้พฤติกรรมและวัฒนธรรมของเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลายเพื่อใช้เป็นหนึ่งในวิธีการปรับตัวในการทำงานและใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในที่ทำงาน (Hunt, 2008) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ ความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน หากพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นอย่างดีแล้ว ก็จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้สำเร็จและเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพ

ในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์กรก็อาจเป็นตัวขัดขวางต่อการปรับตัวพนักงานได้เช่นกัน กล่าวคือ การที่องค์กรมีผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป ทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเกิดความเสียหายได้ เนื่องจากผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะมีความเชื่อและยึดในความรู้อิความสามารถของตนว่ารู้ดีในทุกเรื่อง ทุกอย่าง และรู้เหนือกว่าผู้อื่น โดยจะไม่ฟังเสียงของผู้อื่นส่งผลให้เกิดการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตนเห็นว่าสิ่งนั้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตนเอง และปฏิเสธคำแนะนำ คำปรึกษาจากผู้ร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาซึ่งในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจตกต่ำ ก่อให้เกิดความหายนะแก่ธุรกิจได้ (สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่จะเน้นการศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กรหนึ่ง ๆ ส่งเสริมหรือขัดขวางการปรับตัวการทำงานของพนักงานอย่างไร เช่น จุลศักดิ์ ชาญณรงค์ (2557) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรระบบราชการ ความเมตตา และคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมวัฒนธรรมองค์กรระบบราชการของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง เนื่องจากได้รับการสนับสนุนในด้านรูปแบบการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้คำสั่งและระเบียบ มีระบบการทำงานผูกโยงกับการบริหารและการทำงานตามสายการบังคับบัญชา แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐโดยจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามแนวทางระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ก็ตามแต่ข้าราชการเหล่านี้ยังได้รับการดูแลและปฏิบัติให้ปรับตัวทำงานอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ในขณะเดียวกัน ญปภัช นาคเจือทอง (2552) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า นโยบายการบริหารหรือวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานลำดับแรก คือ นโยบายบริษัทที่ไม่มีความชัดเจน ยากต่อการเข้าใจและเป็นอุปสรรคต่อการนำไปปฏิบัติได้ อีกทั้งการแบ่งสายงานบริหารงานของบริษัทที่ไม่มี

ความชัดเจน และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีความยุติธรรม เหล่านี้ทำให้วัฒนธรรมองค์กร เป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานให้มีความราบรื่น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า งานดังกล่าวยังขาดความชัดเจนว่าวัฒนธรรม องค์กรนั้นคืออะไรบ้าง มีการส่งเสริมหรือขัดขวาง อย่างไร ซึ่งเป็นที่มาของการวิจัยนี้

## 2.5 แนวคิดการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อกระบวนการในการสื่อสารต่าง ๆ ของมนุษย์ซึ่ง Erickson, R. (2016) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล คือ การสื่อสารที่ประกอบด้วย บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาสื่อสารกันในลักษณะตัวต่อตัว (Person-to-Person) และ Sabee, C. M. (2015) นิยามของการสื่อสารระหว่างบุคคลว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาสถานการณ์ทางสังคม ที่บุคคลเผชิญซึ่ง ๆ หน้า และมีปฏิสัมพันธ์โดยการแลกเปลี่ยนสัญญาณทางวจนและทางอวจนภาษา โดยเน้นคุณลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคล 5 ประการ คือ 1) ต้องมีบุคคลอย่างน้อย สองคนในสถานการณ์นั้น ๆ โดยต่างคนก็รู้ตัวว่ายังมีอีกบุคคลหนึ่งอยู่ในสถานการณ์นั้นด้วย 2) มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการสื่อสารระหว่าง 3) มีการแลกเปลี่ยนสารที่ต้องการสื่อสาร 4) สารที่สื่อสารนั้นจะเข้ารหัสเป็นวจนภาษาหรืออวจนภาษา 5) ไม่มีรูปแบบการสื่อสารที่แน่นอน ทั้งแบบ ไม่เป็นทางการและแบบที่มีการปรับเปลี่ยนได้เสมอ

การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ยังต้องมีความ จำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานลักษณะเช่นนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการถ่ายทอด ความคิด ความรู้สึก ความรู้ และเกิดการแลกเปลี่ยนบทบาทในการสื่อสารทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

การทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น งานโรงแรม ต้องใช้ทักษะการสื่อสาร ระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นอย่างมากเพราะเป็นกิจกรรมที่กระทำร่วมกัน ระหว่างคนสองคนหรืออาจจะมากกว่าสองคนขึ้นไปในฐานะของผู้ส่งสารฝ่ายหนึ่งและผู้รับสารอีก ฝ่ายหนึ่งอันจะก่อให้เกิดการสื่อสารร่วมกันทั้งความรู้สึก ความคิดเห็น เพื่อบรรลุความตั้งใจและความ เข้าใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย (Berger & Roloff, 2019) งานโรงแรมถือเป็นงานบริการที่ต้องมีการ ให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Lu, Capezio, Restubog, Garcia, & Wang, 2016; Madan, Fallon, & Kippist, 2016)



จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคล Andrade, Frank, Lotufo Neto, และ Houck (2008) กล่าวว่า เพศที่ต่างกันเป็นปัจจัยในการส่งเสริมความสำเร็จในการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การที่ผู้ชายมีเจ้านายที่เป็นผู้หญิง การที่ผู้ชายทำงานในแผนกที่มีผู้หญิงล้วน อาจเกิดความคิดว่าตนทำงานได้ดีกว่าผู้หญิงจนทำให้เกิดการสร้างอุปสรรคในการปรับตัวการทำงานและสื่อสารระหว่างบุคคล ขณะที่ Burgoon, Stern และ Dillman (2007) สรุปว่าความเข้าใจในเชื้อชาติและศาสนา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จในการสื่อสารระหว่างบุคคล หากบางองค์กรยังกีดกันหรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันภายในองค์กร ปัญหาของการถูกเหยียดหยาม (Discrimination) พนักงานที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและศาสนาจนไม่อาจสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงาน ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างบุคคลได้ อีกทั้ง Lane, S. D. (2016) พบว่า การทำงานกับคนในองค์กรที่มีความแตกต่างทางอายุก็เป็นอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรได้ เพราะบางองค์กรที่ยึดหลักอาวุโสในการทำงานมาก่อน

ดังนั้น การสื่อสารระหว่างบุคคล จึงมีความสำคัญต่อการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรม กล่าวคือ การที่จะสามารถปรับตัวให้เข้าใจระบบการทำงานหรือจุดมุ่งหมายในการทำงานได้นั้น พนักงานชาวไทยจะต้องเรียนรู้ในความแตกต่างระหว่างตนเอง เจ้านาย หรือเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติในรูปแบบของการสื่อสารที่ต่างกับตน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบเขียนหรือแบบพูด ซึ่งพนักงานชาวไทยอาจมีข้อจำกัดในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาในการติดต่อสื่อสารภายในโรงแรมหรือการส่งสารในลักษณะอื่น ๆ เช่น การเขียนข้อความ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) ภายในองค์กร หากพนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวให้คุ้นชินกับลักษณะหรือวิธีการสื่อสารของเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะการใช้ภาษา การเขียน หรือสำเนียงภาษาอังกฤษที่ต่างจากกัน ก็อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน เช่น การไม่เข้าใจความต้องการของเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความอึดอัดใจและความกดดันในการทำงานและเป็นสาเหตุให้พนักงานลาออกในที่สุด

## 2.6 แนวคิดการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ยังต้องมีความจำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานลักษณะเช่นนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความรู้ และเกิดการแลกเปลี่ยนบทบาทในการส่งสารทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของทั้งสองฝ่ายเมื่อบุคคลสามารถสร้างการปรับตัวในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างได้แล้วนั้น ก็ถือว่าสามารถข้ามผ่านอุปสรรคในการปรับตัวการทำงานได้ใน

ระดับหนึ่ง แต่การสื่อสารระหว่างบุคคลในบางครั้งก็เลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่บุคลากรต้องมีความพร้อมในการให้บริการลูกค้าที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและมีความต้องการที่ต่างกัน ดังนั้น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จึงเป็นกระบวนการสื่อสารของบุคคลที่มีความต่างกันทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีของทั้งสองฝ่ายในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน (Elliot & Papadopoulos, 2016; Iniesta-Bonillo, Sánchez-Fernández, & Jiménez-Castillo, 2016; Sabiote-Ortiz, Frías-Jamilena, & Castañeda-García, 2016; Stauss, Baron, & Baron, 2016) นอกจากนี้ Carbaugh (2016) และ Cross (2017) สรุปความหมายของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมว่า เป็นการพูดเพื่อสื่อความหมายระหว่างบุคคลที่มีภาษาและวัฒนธรรมที่มีความต่างกัน โดยมีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบของการสื่อสาร คือ การใช้ภาษา การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และสำเนียงการพูด 2) องค์ประกอบของวัฒนธรรม คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีชีวิต และคุณค่าต่าง ๆ ในชีวิตของคู่ที่สื่อสารด้วย อาจเป็นส่วนที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารก็ได้

จากความหมายของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่สรุปว่าเป็นกระบวนการสื่อสารของบุคคลที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีกันของทั้งสองฝ่ายในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะทำกิจกรรมร่วมกันนั้น กว่าจะได้มาซึ่งความเข้าใจอันดีต่อกันไม่ใช่เรื่องง่าย บางครั้งกระบวนการสื่อสารย่อมมีอุปสรรคมาเป็นสิ่งรบกวนในการสื่อสารระหว่างสองฝ่าย ซึ่ง Jenifer & Raman, (2015) สรุปว่า อุปสรรคในการสื่อสารมีหลายปัจจัย ได้แก่ 1) ภาษา (Language) เป็นอุปสรรคในการสื่อสารก็ต่อเมื่อมีการแปลความหมายของคำศัพท์หรือประโยคนั้นผิด เนื่องจากแต่ละภาษามีโครงสร้างของภาษาที่ต่างกัน หากใช้วิธีการแปลแบบเดิม ๆ ในวัฒนธรรมเดิม ๆ ก็ส่งผลให้สื่อสารผิดความหมายได้เช่นกัน 2) การเหยียดเชื้อชาติ (Racism) คือ ความคิดและทัศนคติที่มีในแง่ลบต่อเชื้อชาติ เนื่องจากคนเหล่านั้นมีพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อที่ดูแย่กว่าของเรามักจะคิดว่าวัฒนธรรมและพฤติกรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ตนเองคือมาตรฐานและบรรทัดฐานของทุกกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มชาติพันธุ์อื่น ๆ ความคิดแบบนี้ก็จะเพิ่มความเครียด ความกังวลในองค์กรเป็นอย่างมาก 3) การเหมารวม (Stereotyping) เป็นการตัดสินคุณค่าของบุคคล การตัดสินใครที่ไร้ข้อมูลอย่างเพียงพอย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การเหมารวมพฤติกรรมทางวัฒนธรรมหรือการด่วนสรุปความเป็นตัวตนของใครนั้นก็ไม่สามารถทำให้ทำความเข้าใจในตัวบุคคลนั้นได้ดีขึ้นมา และ 4) บรรทัดฐานและบทบาท (Norms and Roles) โดยใช้เป็นกฎในการตัดสินเพื่อการยอมรับในพฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสม ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมมีบรรทัดฐานในแบบฉบับของตัวเองและมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นไปตามครรลองของ

วัฒนธรรมนั้น ๆ โดยคนที่ทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมักพลาดที่จะเข้าใจบรรทัดฐานของการกระทำและวัฒนธรรมนั้น ๆ เนื่องจากมีบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป

Lustig และ Koester (2006) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารที่นับว่ามีความสำคัญเพราะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นกระบวนการในถ่ายทอดที่ให้ความหมายในเชิงปฏิสัมพันธ์ และสัญลักษณ์ระหว่างคนที่มาจากวัฒนธรรมที่อยู่ภายใต้บริบทการสื่อสารหนึ่ง ๆ ที่ต่างกัน นอกจากนี้ Ang และ Van Dyne (2015) ได้กล่าวว่า การสื่อสารในวัฒนธรรมที่ต่างกันเป็นเหมือนกับศิลปะในการเรียนรู้และทำความเข้าใจต่อบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมอื่นเป็นอย่างน้อย 2 วัฒนธรรม โดยทั้ง 2 วัฒนธรรมนั้น ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย ซึ่งในแต่ละวัฒนธรรมย่อมมีความแตกต่างกันเพราะแต่ละวัฒนธรรมย่อมต้องมีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง โดยความต่างนี้มีหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นรูปแบบทางการสื่อสารระหว่างกลุ่มคนต่าง ๆ ในสังคมหรือการสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งในแบบอวัจนภาษาและวัจนภาษาหรือแม้แต่มุมมองชาติเดียวกันแต่หลากหลายสังคมย่อมมีรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน

Shehadeh และคณะ (2016) เสนอวิธีการในการปรับตัวทางวัฒนธรรม 2 แบบ คือ การรักษาวัฒนธรรมเดิมของตนและการปรับเปลี่ยนจนยอมรับวัฒนธรรมใหม่ แต่ปัญหาของการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นโดยนอกจากต้องมีความเข้าใจถึงประเพณี ระบบสังคม และศาสนาแล้วยังมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนและเลือกพฤติกรรมกับค่านิยม ดังนั้น วิธีการจากการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมเข้าสู่การผสมผสานทางวัฒนธรรมมักจะมีอยู่ 4 วิธี คือ 1) การผสมผสาน (Integration) หมายถึง นอกจากต้องปรับตัวทางวัฒนธรรมที่มีการรักษาวัฒนธรรมเดิมไว้แล้ว ยังมีการติดต่อความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมใหม่ เพื่อผสมผสานวัฒนธรรมทั้งสองวัฒนธรรม 2) การถูกกลืน (Assimilation) หมายถึง การปรับตัวทางวัฒนธรรม ไม่รักษาวัฒนธรรมเดิม รู้สึกภูมิใจในและยินดีที่จะรับวัฒนธรรมใหม่ 3) การแบ่งแยก (Separation) หมายถึง การปรับตัวทางวัฒนธรรมที่รักษาวัฒนธรรมเดิมไว้และไม่อยากจะมีการติดต่อความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมใหม่มาก 4) การเป็นชายขอบ (Marginalization) หมายถึง การถูกกีดกันจากวัฒนธรรมใหม่ไม่ให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่นั้นได้ นอกจากนี้ การปรับตัวทางวัฒนธรรมยังเป็นกระบวนการที่ผู้พบเจอวัฒนธรรมที่แตกต่างเริ่มเข้าสู่กระบวนการของการปรับตัวเพื่อความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสบายใจ จากการศึกษาของ Freitas และคณะ (2016) และ Luo (2016) พบว่ากระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมมี 4 กลุ่ม ซึ่งทั้ง 4 กลุ่มนี้แสดงถึงขั้นตอนของการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมด้วย ได้แก่ 1) กลุ่มไม่ปรับตัว (No Adapt) เป็นกลุ่มที่ไม่เข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพียงเล็กน้อย ปฏิเสธความแตกต่าง เชื่อในวิถีของตนเองว่าเป็นวิถีสากลหรือวิถีทางปกติ ดังนั้นกลุ่มนี้จะมองว่าหากทำอะไรที่แตกต่างจากที่เคยทำอยู่นั้นเป็น

สิ่งที่ไม่ถูกต้อง 2) กลุ่มเข้าใจ (Understanding) เป็นกลุ่มที่มองเห็นและเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง ยอมรับพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง แต่เป็นแค่การยอมรับและเข้าใจวัฒนธรรมผู้อื่นเท่านั้น และเป็นการยอมรับในมุมมองและวิถีทางของตนเอง กลุ่มนี้จะแสดงออกว่าตนเองรับได้และยอมรับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้ผู้อื่นเห็น แต่โดยปกติจะไม่ปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัฒนธรรมอื่น อย่างไรก็ตาม คนกลุ่มนี้ยังมีความอดทนต่อพฤติกรรมของคนต่างวัฒนธรรมได้ดี 3) กลุ่มปรับตัว (Adjusting) กลุ่มนี้จะมีการปรับตัว ปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น อาจด้วยการจำลองหรือเลียนแบบพฤติกรรมทางวัฒนธรรมอื่นเพื่อให้การปฏิสัมพันธ์เป็นไปได้ด้วยดี แต่การปรับตัวนั้นมีระดับ เช่น การเลือกปรับตัวปรับพฤติกรรมให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นเฉพาะส่วนที่ตนเองรู้สึกปรับได้หรืออาจเป็นการปรับตัวแบบชั่วคราวจากพฤติกรรมเดิมของวัฒนธรรมตนเองไปยัง พฤติกรรมของวัฒนธรรมอื่นโดยยังมีความรู้สึกอึดอัดหรือปรับตัวเพื่อปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรมอื่นเท่าที่ จำเป็นเท่านั้น หรือเป็นความพยายามใช้องค์ความรู้ของวัฒนธรรมอื่นโดยไม่พยายามทำความเข้าใจ เช่น ฝรั่งเศสมวยไทยอาจมีการไหว้ครูเหมือนคนไทยโดยไม่เข้าใจว่าการไหว้ครูนั้นทำเพื่ออะไร 4) กลุ่ม เรียนรู้ (Learning) เป็นกลุ่มที่เมื่อพบวัฒนธรรมที่แตกต่างแล้วพยายามทำความเข้าใจเรียนรู้และ ผสมผสานองค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่แตกต่างเข้าหาตนเอง เช่น พยายามใช้องค์ความรู้ทาง วัฒนธรรมเพื่อให้เข้าใจแก่นแท้จะเป็นผู้ที่ยินดีและพยายามที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่มิวัฒนธรรม แตกต่างอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างด้วยความตั้งใจใฝ่รู้และเคารพจนในที่สุดกลายเป็นผู้ที่มีลักษณะ สองวัฒนธรรม (Bicultural) มีความสามารถในการปรับตัวเองไปมาระหว่างสองวัฒนธรรมได้อย่าง เหมาะสมกลมกลืน

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมนั้น นักวิจัย ส่วนใหญ่ พบว่า การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพอันจะเป็นกุญแจสำคัญในการเรียนรู้และปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมที่มี ประสิทธิภาพเช่นกัน เช่น สามารถตีความภาษาท่าทางของคนต่างวัฒนธรรมได้ว่าต้องการจะสื่อสาร อะไร การสอบถามข้อมูลในสิ่งที่น่าเชื่อถือ เช่น ภาษา วัฒนธรรมและประเพณีของประเทศที่ชาวต่างชาติ มาทำงาน การมีทีมงานที่เตรียมความพร้อมและสนใจในประเทศของตนจะช่วยสร้างความสุขทางใจ ในการทำงานได้ การเคารพขนบธรรมเนียมประเพณีของประเทศจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ได้รับการยอมรับ (Iorgulescu & Răvar, 2014; Jäämaa, 2015; Jameson, 2007; Mohsin, 2006; Seo, 2012)

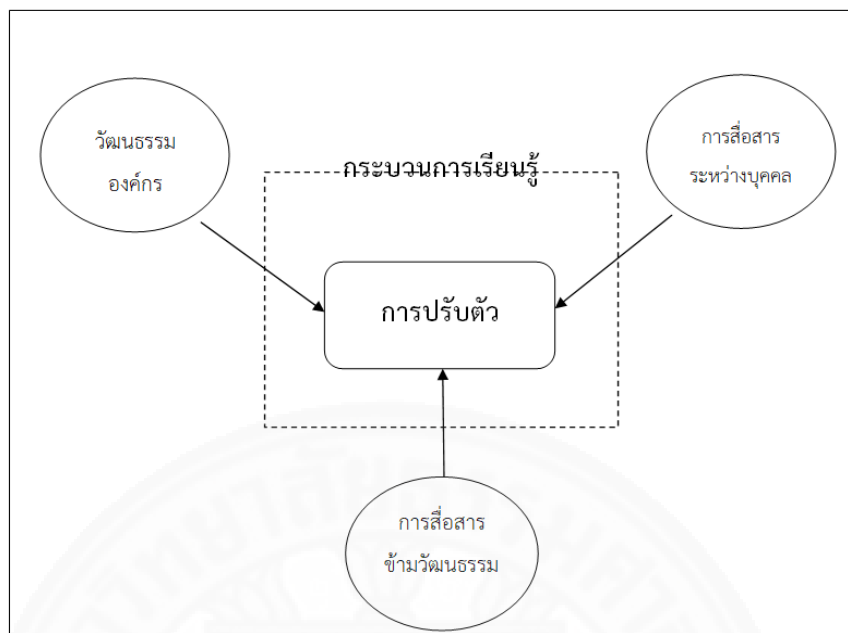
ดังนั้น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จึงมีส่วนในการสร้างแนวทางในการปรับตัวในการ ทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงาน กล่าวคือ หากพนักงานสามารถทำความเข้าใจและปรับตัวต่อ การสื่อสารของเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติที่มีวัฒนธรรมต่างจากของตน ไม่ว่าจะเป็นการ

ใช้ท่าทาง น้ำเสียง หรือสีหน้าในการสื่อสารที่แตกต่างออกไปตามสถานการณ์ในการทำงานก็อาจจะสามารถเข้าใจเจตนาในการสื่อสารของเจ้านายหรือผู้ร่วมงานได้ ในทางกลับกัน หากพนักงานไม่เข้าใจลักษณะท่าทาง น้ำเสียงหรือสีหน้าในการสื่อสารของเจ้านายหรือผู้ร่วมงานชาวต่างชาติได้แล้ว ก็อาจจะเกิดการเข้าใจผิดหรือเกิดความอึดอัดในทุกครั้งที่มีการสื่อสารกับเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการทำงานได้

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในการปรับตัวของพนักงานที่ทำงานข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของพนักงานในองค์กรที่ผ่านมามักจะศึกษาเพียงแต่รูปแบบของการปรับตัว แต่ยังขาดการศึกษาถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับตัวดังกล่าวว่าพนักงานหรือบุคลากรขององค์กรมีกระบวนการเรียนรู้ในการปรับตัวอย่างไร และยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยที่ผ่านมามักจะศึกษาเพียงแต่ว่าวัฒนธรรมองค์กร มีผลขัดขวางหรือส่งเสริมการปรับตัวของพนักงานอย่างไร แต่ยังขาดการศึกษาว่าวัฒนธรรมเหล่านั้นมีผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานอย่างไร ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาการเรียนรู้ในการปรับตัวของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ ทั้งในแง่ของรูปแบบการปรับตัวของพนักงาน และกระบวนการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว และผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อกระบวนการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของคำถามการวิจัย ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพที่ 2.1 สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการสื่อสารระหว่างบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับการปรับตัว โดยการที่พนักงานจะสามารถสร้างการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อใช้ในการปรับตัวในการทำงานกับองค์กรนานาชาติได้นั้น พนักงานต้องสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบไปด้วย แนวคิด นโยบาย กฎ ระเบียบขององค์กรที่อาจจะมี ความขัดแย้งกับความเชื่อหรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานของตนเองจากประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรที่ตนกำลังทำงานอยู่ให้เกิดความราบรื่นมากที่สุด อีกทั้งต้องอาศัยการเรียนรู้ด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เพื่อทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากของตนเอง และการเรียนรู้การสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อทำความเข้าใจเรื่องการใช้ภาษาและลักษณะของการสื่อสารกันระหว่างเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้ใช้ภาษาเดียวกับตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและร่วมกันทำงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### บทที่ 3 วิธีการวิจัย

ในการศึกษา เรื่อง การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทางการศึกษาระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานในกลุ่มดังกล่าว โดยผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารงานวิชาการ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participatory Observation) มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 แบบแผนการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต โดยเป็นการศึกษาข้อมูลในด้านชีวิต ความเป็นอยู่ ความเชื่อ ความรู้สึก ค่านิยม ประสบการณ์ พฤติกรรมและวัฒนธรรมของมนุษย์ที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยจะเข้าไปสัมผัสกับข้อมูลโดยตรง ไม่เน้นการศึกษาข้อมูลทางสถิติหรือตัวเลข แต่ใช้การสังเกตและการสัมภาษณ์เป็นวิธีหลักในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552; สุมิตร สุวรรณ, 2552; Arino, LeBaron, & Milliken, 2016; Harley & Faems, 2017; Silverman, 2016)

#### 3.2 กลุ่มตัวอย่าง

อาสาสมัครในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่าย จังหวัดภูเก็ต ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนานาชาติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลได้ อันประกอบไปด้วย พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า (Guest Service Agent) พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์ (Guest Relations Officer) พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก (Reservation Officer) และพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Officer) ของโรงแรมระบบเครือข่ายที่ตั้งอยู่ในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 10 คนเป็นผู้เข้าร่วมวิจัย (Participant)

ของการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากพนักงานต้อนรับส่วนหน้าถือเป็นพนักงานในแผนกที่ต้องมีการสื่อสารและพบกับลูกค้าของโรงแรมเป็นอันดับแรกซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างชาติที่ต้องคอยให้การช่วยเหลือและบริการกับลูกค้าที่เดินทางมาพักจากหลากหลายประเทศ (Kumar & Vetrivel, 2016; Robinson et al., 2016; Ustrov et al., 2016)

### ตารางที่ 3.1

รายละเอียดข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในงานวิจัย

ลำดับรหัส	อายุ (ปี)	เพศ	ตำแหน่ง (พนักงาน)	อายุงานในตำแหน่งที่ทำงานปัจจุบัน	ประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรม
HOTEL01	29	ชาย	ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	2 ปี 7 เดือน	5 ปี
HOTEL02	28	หญิง	ฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์	1 ปี 2 เดือน	3 ปี
HOTEL03	31	หญิง	ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	3 ปี 6 เดือน	6 ปี
HOTEL04	35	ชาย	ฝ่ายสำรองห้องพัก	2 ปี 2 เดือน	4 ปี
HOTEL05	32	ชาย	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	4 ปี 8 เดือน	6 ปี
HOTEL06	27	หญิง	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	1 ปี 9 เดือน	3 ปี
HOTEL07	31	หญิง	ฝ่ายสำรองห้องพัก	3 ปี 2 เดือน	7 ปี
HOTEL08	30	ชาย	ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	4 ปี 10 เดือน	5 ปี
HOTEL09	26	หญิง	ฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์	1 ปี 4 เดือน	3 ปี
HOTEL10	27	ชาย	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	11 เดือน	2 ปี

จากตารางที่ 3.1 การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีระยะเวลาเก็บข้อมูลเริ่มตั้งแต่วันที่ 19 - 31 มกราคม พ.ศ. 2560 รายละเอียดของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นพนักงานโรงแรมชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่าย จังหวัดภูเก็ต มีทั้งสิ้น 10 คน เป็นผู้ชาย 5 คน และเป็นผู้หญิง 5 คน มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี ทำงานในตำแหน่งพนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า 3 คน พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม 3 คน พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก 2 คน และพนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์ 2 คน มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 2 - 7 ปี มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 11 เดือน - 4 ปี 10 เดือน



### 3.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามคุณสมบัติและลักษณะที่กำหนดไว้เบื้องต้น คือ เป็นพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนานาชาติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยจะติดต่อไปยังโรงแรมระบบเครือข่ายในจังหวัดภูเก็ต พร้อมทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยไปยังผู้บริหารของโรงแรม

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยมีการใช้เครื่องมือในการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.4.1 แบบบันทึกภาคสนาม (Field Note) สำหรับบันทึกเพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างดำเนินการวิจัยที่จะช่วยป้องกันการหลงลืมจากการเก็บข้อมูลจากการสังเกต (Observation) (Bogdan และ Biklen, 1997)

3.4.2 แบบสัมภาษณ์แนวลึก (In-depth Interview) โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยเป็นการซักถามพูดคุยกับผู้ให้สัมภาษณ์ ที่ตั้งคำถามแบบเจาะลึกเพื่อหาคำตอบอย่างละเอียด และให้ได้ถึงเหตุผลที่แสดงทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมในลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยมีการวางแผนการสัมภาษณ์แบบคร่าว ๆ ไว้ล่วงหน้า ในลักษณะคำถามปลายเปิด แล้วใช้คำสำคัญ (Keywords) เป็นเครื่องชี้้นำในการสัมภาษณ์ที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนถ้อยคำหรือคำถามในการสัมภาษณ์ตามแต่สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้การสัมภาษณ์แบบนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดความเข้าใจในประสบการณ์และความเชื่อของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน (กิติพัฒน์ นนทปัทมเดช, 2554) โดยแบบสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรมและจากประสบการณ์ภาคสนามของผู้วิจัยในอดีต แล้วนำมาประมวลเพื่อตั้งเป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ซึ่งแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจะมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นการช่วยให้ผู้วิจัยมีสมาธิในการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี (Gaziulusoy, Ryan, McGrail, Chandler, & Twomey, 2016; Mohajan, 2018; Ryen, 2016) และยังช่วยป้องกันมิให้ข้อมูลสูญหายอีกด้วย (Aberbach & Rockman, 2002) โดยผู้ให้สัมภาษณ์จะถูกสัมภาษณ์ภายในห้องที่เป็นส่วนตัวภายในโรงแรมซึ่งเป็นสถานที่ทำงานของตนเองเพื่อความรู้สึกผ่อนคลายและความสะดวก (Malhotra & Birks, 2003)

3.4.3 การสังเกต (Observation) การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participatory Observation) โดยผู้วิจัยจะสังเกตการทำงานของพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการสัมภาษณ์ แนวลึกสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

### 3.5 จรรยาบรรณการวิจัย

ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยในคน (Ethical Principles) และมีความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Respect for Human Dignity) โดยผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามหลักสำคัญของจริยธรรมการวิจัยในคน (Kirchhoffer, D. G., 2017) ดังนี้

3.5.1 หลักความเคารพในบุคคล (Respect for Person) โดยการให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนจนผู้เข้าร่วมวิจัยเข้าใจเป็นอย่างดีและตัดสินใจอย่างอิสระในการให้ความยินยอมเข้าร่วมในการวิจัยและให้ความสำคัญ

3.5.2 การรักษาความลับของผู้เข้าร่วมวิจัย (Privacy and Confidentiality)

3.5.2.1 ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเป็นของผู้เข้าร่วมวิจัยอย่างเป็นความลับและจะไม่เปิดเผยข้อมูลนั้นจนกว่าจะได้รับการยินยอมจากผู้เข้าร่วมวิจัยเท่านั้น บุคคลอื่น ๆ จะต้องไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นได้ ยกเว้นเสียแต่ในนามของผู้สนับสนุนการวิจัย คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ตรวจและประมวลข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัย ทั้งนี้จะต้องกระทำไปเพื่อวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเท่านั้น

3.5.2.2 ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิ์ที่จะยกเลิกการเข้าร่วมโครงการวิจัยได้ จากนั้นผู้วิจัยจะไม่มีเก็บข้อมูลใด ๆ เพิ่มเติมหลังจากที่ผู้เข้าร่วมวิจัยขอยกเลิกการเข้าร่วมโครงการวิจัย โดยจะต้องทำลายเอกสารและ/หรือ ตัวอย่างที่ใช้ตรวจสอบทั้งหมดที่ผู้อื่นสามารถสืบค้นเข้าถึงข้อมูลและตัวผู้เข้าร่วมวิจัยได้

3.5.2.3 ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บเอกสารข้อมูลการวิจัยโดยผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นได้เพียงผู้เดียวและจะทำลายฐานข้อมูลรวมทั้งเอกสารทั้งหมดเมื่อเสร็จสิ้นงานวิจัย

3.5.3 หลักความยุติธรรม (Justice) ผู้วิจัยมีเกณฑ์การคัดเลือกและคัดออกในการเลือกกลุ่มตัวอย่างหรือเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการขอความยินยอมจากผู้ที่เป็นกลุ่มประชากรเป้าหมายของการวิจัย ให้เข้าร่วมเป็นผู้เข้าร่วมในการวิจัย และผู้วิจัยจะเก็บรักษาความลับของผู้เข้าร่วมวิจัยโดยไม่มีการระบุข้อมูลใด ๆ ถึงตัวผู้เข้าร่วมวิจัย

3.5.4 อุปสรรคและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อผู้เข้าร่วมวิจัยและความรับผิดชอบของผู้วิจัย (Challenges and risks towards participants including investigator's Responsibility) โดยผู้เข้าร่วมวิจัยจะพยายามลดอุปสรรคและความเสี่ยงจากการเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ให้มากที่สุด นอกจากอาจเสียเวลาในการให้ข้อมูลซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการนัดหมายผู้เข้าร่วมวิจัยล่วงหน้าและผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิ์ที่จะเลือกเวลาที่สะดวกที่สุด และสามารถยกเลิกการเข้าร่วมโครงการและการให้ข้อมูลได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องแจ้งให้ผู้วิจัยทราบล่วงหน้า

ทั้งนี้ผู้วิจัยเคารพในการขอความยินยอมจากผู้เข้าร่วมวิจัยโดยให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน และให้ผู้เข้าร่วมวิจัยตัดสินใจเพื่อจะให้ข้อมูลอย่างอิสระ ปราศจากถูกบังคับข่มขู่หรือการให้รางวัลใด ๆ เคารพในความเป็นส่วนตัว สิทธิส่วนบุคคล พฤติกรรมของผู้เข้าร่วมวิจัยผ่านการทำแบบฟอร์มให้ความยินยอม (Consent Form) ที่สมบูรณ์เสียก่อน (ธาดา สืบหลินวงศ์, 2551)

### 3.6 การวิเคราะห์ การตีความและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

3.6.1 เก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ให้เป็นระเบียบ เนื่องจากผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลายคนและเพื่อป้องกันการสับสนของข้อมูล นอกจากนั้นผู้วิจัยมีการจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากเครื่องบันทึกเสียงอย่างเป็นระบบ โดยการบันทึกรหัสตัวเลขในเครื่องบันทึกเสียง คือ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ สถานที่ รวมถึงเวลา และในสมุดบันทึก โดยใส่เป็นรหัสแทนแต่ละบุคคล เช่น HOTEL001 และมีบัญชีรหัสแยกไว้ต่างหากเพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล

3.6.2 การพิมพ์บทสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีการถอดเทปจากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดในทุกคำพูดและนำข้อมูลทั้งหมดมารวบรวมและเก็บเป็นเอกสาร (Mann, S., 2016) ประกอบไปด้วยเวลาและสถานที่ รหัสข้อมูลและอื่น ๆ เช่น บรรยากาศและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์ ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงเป็นบทสัมภาษณ์ทั้งหมด

3.6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบแก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Miles & Huberman, 1994; Smith, J. A., 2015) โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ดังนี้

3.6.3.1 วางแนวทางการวิเคราะห์เบื้องต้นโดยใช้ทฤษฎีที่หลากหลายที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย

3.6.3.2 จัดระบบข้อมูลและแยกประเภทของข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ เช่น การลดทอนข้อมูลลง (Data Reduction) การให้ดัชนีข้อมูล (ดัชนีเชิงบรรยาย ดัชนีเชิงตีความ ดัชนีเชิงอธิบาย) ให้รหัส (Coding) โดยจัดประเภทของข้อมูลหรือดัชนีให้เป็นระบบเดียวกัน

3.6.3.3 ตีความ (Interpret) โดยการพยายามตีความหมายออกมาจากข้อมูลที่มีอยู่โดยการหาความเชื่อมโยงของข้อมูล ดูความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏ เช่น แบบบรรยาย และแบบสร้างความสัมพันธ์

#### 3.6.3.4 สร้างข้อสรุปจากกระบวนการตีความ

(1) การสร้างข้อสรุปอย่างง่าย เป็นการสร้างข้อสรุปจากการนำข้อมูลที่แยกประเภทหรือจัดระบบจำแนกเป็นชุด ๆ นำมาเปรียบเทียบกัน

(2) สร้างข้อสรุปเชิงอุปนัย เป็นการสร้างข้อสรุปเชิงนามธรรมที่ได้จากการตีความข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น แล้วตั้งข้อสมมติฐานชั่วคราวหลาย ๆ ข้อเพื่อหาข้อสรุปและเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับข้อสรุปย่อยอื่น ๆ

### 3.7 ความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ที่เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการนำข้อมูลไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านหรือกลับไปสอบถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ด้านข้อมูล คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ โดยวิธีตรวจสอบข้อมูลนั้นได้ใช้การสังเกต การจดบันทึก การบันทึกเสียง การถ่ายภาพ และการถ่ายวิดีโอ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง หากมีการเปลี่ยนบุคคลให้สัมภาษณ์เปลี่ยนลักษณะการทำงานของแต่ละบุคคลหรือองค์กร ข้อมูลที่ได้จะเป็นเหมือนเดิมหรือไม่ ซึ่งถ้าค้นพบว่าข้อมูลที่ได้เหมือนหรือคล้ายกันในแต่ละบุคคลแสดงว่าข้อมูลนั้นมีน้ำหนักและความน่าเชื่อถือมากที่สุด (Hussein, A., 2015)

ความน่าเชื่อถือของงานวิจัยนี้มีการพิจารณาความแตกต่างที่อาจจะเกิดขึ้นได้เฉพาะเจาะจงของบริบทและช่วงเวลาโดยประเมินเรื่องความเชื่อถือ (Trustworthiness) จากความเชื่อถือได้ (Credibility) จากการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้ร่วมวิจัย (Peer Debriefing) เนื่องจากการตีความขึ้นอยู่กับตัวผู้วิจัยแต่ละคน (Subjective) การตรวจสอบผลการตีความจะช่วยสื่อความหมายหรือเปิดเผยโน้มน้าและสมมติฐานที่อาจจะซ่อนอยู่ในตัวผู้วิจัย (โชคชัย ยืนยง, 2549)

โดยในการนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การบรรยายให้ความหมายของการกระทำหรือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยคำพูดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้คำจำกัดความของการกระทำต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามวัฒนธรรม ความเชื่อ บรรทัดฐาน อุดมการณ์อย่างลุ่มลึก (Thick Description) เพื่อสะท้อนภาพความเป็นจริงให้ผู้อ่านสัมผัสได้มากที่สุด โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เหมือนเป็นสื่อกลาง

ในการถ่ายทอดความเป็นจริงจากมุมมองของคนในบริบท (Emic View) สู่ความเข้าใจตามทัศนะของคนนอก (Etic View) ที่สะท้อนความคิดเห็นหรือความรู้สึกตามทัศนะของคนในได้ตรงที่สุดโดยไม่ผ่านการตีความ ไม่ปรับแต่ง โดยแสดงเครื่องหมายคำพูดหรือการยกบทสนทนาด้วยเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งอาจสนับสนุนหรือขัดแย้งกัน การแทรกคำพูดโดยร้อยเรียงไปในส่วนของการวิเคราะห์ ติความของผู้วิจัย (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2554) และนำเสนอในการวิเคราะห์ถึงความน่าจะเป็นเพื่อไม่ให้เกิดอคติจากผู้วิจัยจนทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความผิดหรือคลาดเคลื่อนได้



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ประสบการณ์การทำงาน อุปสรรค ความท้าทายในการทำงาน และการข้ามผ่านเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งสามารถสรุปข้อค้นพบได้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานขององค์กรข้ามวัฒนธรรม
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน
3. อุปสรรคและความท้าทายในการข้ามผ่านเพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม
4. รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม

### 4.1 ลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานขององค์กรข้ามวัฒนธรรม

โรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เป็นหนึ่งในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เนื่องจากมีทั้งพนักงานและแขกของโรงแรมที่มาจากหลากหลายประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน การจะเข้าใจกระบวนการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวในการทำงาน จำเป็นที่จะต้องเข้าใจลักษณะขององค์กรข้ามชาติในธุรกิจประเภทโรงแรมก่อน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงานโรงแรมที่เป็นองค์กรข้ามวัฒนธรรมนั้น ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานขององค์กรข้ามวัฒนธรรมประเภทโรงแรมที่สรุปออกมาได้เป็นประเด็น ดังนี้

#### 4.1.1 การมีโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure)

จากการศึกษา พบว่า ลักษณะขององค์กรข้ามวัฒนธรรมประเภทโรงแรมนั้น มีการบริหารจัดการโดยมีโครงสร้างองค์กรที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นพนักงานขององค์กรระบุว่าการทำงานโรงแรมจะมีการกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Organization Chart) ตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นแบบลำดับชั้น ซึ่งระบุบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างพนักงานและผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน หน้าที่การทำงานของพนักงานโรงแรมจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนหน้าบ้าน (Front of the House) และส่วนหลังบ้าน (Back of the House) การแบ่งส่วนของงานโรงแรมจะช่วยในเรื่องของการกำหนดหัวหน้าแผนกให้ทำหน้าที่เป็น

ผู้ควบคุมดูแลการทำงานในแผนกของตน และช่วยให้พนักงานในแผนกมีความชัดเจนในตำแหน่ง ทราบหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง โดยในแผนกอาจประกอบไปด้วย ผู้จัดการแผนก (Department Manager) หัวหน้าแผนก (Supervisor) และพนักงาน (Officer) ดึงข้อมูลจากผู้ให้ ข้อมูลที่ทำหน้าที่เป็นพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้าบรรยายว่า

“ในแผนกเราจะมี *Front Office Manager* ที่เป็นคนออสเตรเลีย เป็นหัวหน้า ครัวบ แกจะคอยดูแลควบคุมการทำงานของคนในแผนก แล้วก็มี *Front Office Supervisor* เป็นคนไทยที่จะดูแลการทำงานของคนในทีมแล้วก็คอย *report manager* ตอนทำ *morning brief* ทุกเช้าครัวบ” (HOTEL01)

“*Supervisor* หนูเป็นคนไทยค่ะ พี่เค้าจะคอยช่วยสื่อสารกับ *Manager* ที่เป็น คนฝรั่งเศสเวลาที่แกไม่เข้าใจแขกคนไทยว่าทำไมต้อง *complain* ไปหมดทุกเรื่อง ซึ่งแกก็พยายาม เข้าใจคนไทยนะคะเพราะแกเพิ่งย้ายมาทำงานที่ไทยครั้งแรก” (HOTEL02)

“ทีมผมมี *F&B Manager* ครัวบ เป็นคนอเมริกัน ที่จะดูแลความเรียบร้อยของ แผนก จัดตารางงาน ละก็ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ของโรงแรม ส่วน *F&B Supervisor* จะดูแล พนักงานในแผนก *F&B* ครัวบ รวมไปถึงดูแลความเรียบร้อยของห้องอาหารในภาพรวมเวลาที่แขกมา รับประทานอาหารครัวบ” (HOTEL05)

“แผนกหนูจะมี *Reservation Manager* เป็นหัวหน้าแผนกค่ะ เป็นคนสิงคโปร์ จะคอยประสานงานกับแผนก *front* และกับแผนก *Sale* ในเรื่องการรับรองห้องพัก ร่องลงมาที่จะ เป็น *Reservation Supervisor* ที่จะดูแล ตรวจสอบ และให้คำปรึกษาการทำงานของคนในทีม ให้ทำงานได้ถูกต้องค่ะ” (HOTEL07)

#### 4.1.2 การมีกฎระเบียบชัดเจน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ทราบว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรมจะเป็น ผู้ให้ข้อมูลกับพนักงานตั้งแต่วันปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานที่เข้าใหม่ได้เรียนรู้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงแรมเริ่มต้นไปพร้อม ๆ กับการทำงาน นอกจากโรงแรมที่เป็นองค์กรข้ามชาติจะมี ลักษณะองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นเพื่อกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ และ ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างพนักงานและผู้บริหารแล้ว ยังพบว่าองค์กรข้ามชาติประเภท โรงแรม จะมีกฎ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่ระบุพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้อย่าง

ชัดเจน โดยเป็นกฎข้อบังคับที่มาจากสำนักงานใหญ่ (Head Office) ที่อยู่ต่างประเทศ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เรามีกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานที่มาจากสำนักงานใหญ่ค่ะ ฝ่าย HR จะมีคู่มือในการทำงานให้เราตั้งแต่วันที่เข้ามาปฐมนิเทศเลยคะ เค้าจะอธิบายและให้พวกเราทำความเข้าใจในกฎนั้น ๆ ถ้าสงสัยอะไรก็สามารถถามได้ค่ะ” (HOTEL02)

“ฝ่าย HR จะมีคู่มือพนักงานแจกให้ตอนปฐมนิเทศครับ ในนั้นก็จะมีการบอกถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงแรมจากสำนักใหญ่ให้มา เราจะได้รู้ว่าเราต้องทำด้วยังไงในเวลาทำงานจะได้ไม่เกิดข้อผิดพลาดครับ เพราะโรงแรมเป็นโรงแรมใหญ่ 5 ดาวที่ตั้งมานาน แยกที่มาพักก็จะคาดหวังในบริการกันหมดครับ” (HOTEL05)

“ทางโรงแรมจะมีสมุดคู่มือพนักงานแจกให้วันที่ปฐมนิเทศครับ เราต้องทำความเข้าใจกฎระเบียบต่าง ๆ ของโรงแรมให้ดี เพราะเป็นสิ่งที่ headquarter เป็นคนกำหนดการทำงานของพนักงานครับ ถ้าเราเผลอทำอะไรผิดที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์เพราะไม่อ่านกฎให้ดี ก็จะเสียทั้งตัวเราและโรงแรมครับ” (HOTEL08)

จากการศึกษา พบว่า นอกจากกฎข้อบังคับที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้แจ้งให้กับพนักงานแล้ว ในแผนกก็ยังมี การแจ้งถึงกฎระเบียบในการทำงานของแผนกที่เรียกว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP) ที่เป็นเอกสารแนะนำพนักงานถึงวิธีการทำงานและปฏิบัติงานในแผนกได้อย่างถูกต้องและมีทิศทางเดียวกัน โดยจะระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงพัฒนาได้ตามความเหมาะสมของแต่ละแผนกได้เช่นกัน การที่พนักงานปฏิบัติตาม SOP จะช่วยลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ทั้งยังใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้วย เช่น กรณีแขกประสบอุบัติเหตุในโรงแรม แยกถูกขโมยของมีค่าในโรงแรม เป็นต้น และหากพนักงานละเลย ไม่ทำตาม SOP หรือทำงานผิดขั้นตอน อาจจะมีการถูกตักเตือนจากหัวหน้าหรือผู้จัดการแผนกได้ ซึ่งตรงกับข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“แผนกผมยังมี SOP ที่เป็นเหมือนคัมภีร์ในการทำงานเลยครับ ทุกคนในแผนกต้องอ่าน ต้องเข้าใจ SOP อย่างลึกซึ้งทุกขั้นตอนตั้งแต่แขกเดินเข้ามาที่ lobby ถ้าไม่ทำตามนี้อาจมีความผิดถึงขั้นถูก warning ได้เลยครับ” (HOTEL01)



“ของหนูมี SOP ที่พนักงานต้องทำความเข้าใจแบบจริงจังเลย มันเหมือนเป็นกฎระเบียบ ขั้นตอนการทำงานของแผนกที่ห้ามมีข้อผิดพลาด เพราะลูกค้าที่เข้ามาทานอาหารในห้องอาหารเค้าต้องการการบริการที่ดีมีมาตรฐานตั้งแต่เดินเข้ามาที่ห้องอาหารไปจนเช็คบิล ถ้าไม่ทำตามขั้นตอนอาจถูกลงโทษได้ค่ะ” (HOTEL06)

“เรามี SOP ที่เป็นคู่มือการทำงานในแผนกครับ ต้องทำตามทีละขั้นทุกขั้นตอน ตั้งแต่รับ order แยกไปจน check bill คือผิดไม่ได้เลย เพราะถ้าผิดแล้วอาจเกิดปัญหาในการทำงาน แล้วยังจะโดนหัวหน้าดุด้วยครับ” (HOTEL10)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าการที่โรงแรมมีกฎระเบียบและนโยบายที่ชัดเจนจากสำนักงานใหญ่ในประเทศที่เป็นตัวกำหนดให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นมาตรฐานเดียวกันนั้น ส่งผลให้พนักงานต้องมีการเรียนรู้และตีความในกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมาย แม้ในองค์กรจะมีพนักงานที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน แต่ทุกคนล้วนทำงานในองค์กรธุรกิจโรงแรมเดียวกันที่มีเป้าหมายหลักคือการทำบริการที่ดีที่สุด ดังนั้นพนักงานจึงควรปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงานของตนเองและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีที่สุด ด้วยเหตุนี้พนักงานในองค์กรจึงต้องมีการปรับความคิด ความเชื่อและค่านิยมของตนเองแล้วเรียนรู้กฎระเบียบของโรงแรมที่ตั้งขึ้นมาให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.1.3 การมีมาตรฐานความเป็นสากล

ธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติเน้นคุณภาพของการทำงานที่มีมาตรฐานความเป็นสากล คือการให้บริการจากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี เพื่อลูกค้าเกิดความมั่นใจในการให้บริการ เนื่องจากปัจจุบันในธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะโรงแรมในเมืองท่องเที่ยว ลูกค้าที่มาใช้บริการต่างมีความคาดหวังในการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการในการสร้างประสบการณ์การใช้บริการของตน เพราะหากลูกค้าได้รับการบริการที่ดีและเกิดความประทับใจในพักก็จะเกิดประสบการณ์ที่ดี แล้วกลับมาใช้บริการซ้ำในอนาคตหรืออาจบอกต่อให้ผู้อื่นมาใช้บริการบ้าง ซึ่งก็จะทำให้โรงแรมมีลูกค้าเพิ่มขึ้น

ดังนั้น การทำงานในองค์กรที่มีมาตรฐานสากล จึงเป็นความท้าทายที่พนักงานควรให้ความสนใจใส่ใจในรายละเอียดการทำงานให้ออกมาอย่างดี โดยอาศัยการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรให้ตนเองมีความรู้ ทักษะและความพร้อมในการให้บริการที่ได้รับ การฝึกฝนจากการฝึกอบรม คู่มือพนักงานและการสอนจากคนในแผนกให้บริการลูกค้าได้ทุกรูปแบบ

ทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลังแบบมีมาตรฐานสากล ที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ดังบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“โรงแรม chain จะมีกฎ ระเบียบที่ชัดเจนที่ยึดเป็นแนวทางแบบเดียวกัน จากสำนักงานใหญ่ uniform ก็ต้องใส่ชุดตลอดให้ดูเป็นมืออาชีพ แล้วก็ทำตามทีกฎเลยว่าต้องยิ้มเสมอตามที่เค้าเขียนไว้ว่า *Always put a smile on your face*” (HOTEL01)

“โรงแรม Chain มี policy และมีวัฒนธรรมขององค์กรที่ชัดเจนครับ เช่น เวลาพูดกับแขกต้องลงท้ายด้วย *sir* หรือ *madame* ทุกครั้ง เพราะเป็นสิ่งที่สำนักงานใหญ่กำหนดมาให้บริการเหมือนกันทั้งหมด” (HOTEL04)

“โรงแรม Chain ดิตรงที่จะมีความเป็นสากล เราจะสื่อสารกันเป็นภาษาอังกฤษ เป็นส่วนใหญ่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานของแต่ละแผนกให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และลักษณะการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันกับสำนักงานใหญ่ คอยติดตาม *feedback* จากแขกที่มาพักตลอด จะได้เอาไปพัฒนาปรับปรุงการบริการค่ะ” (HOTEL06)

#### 4.1.4 ความอิสระในการทำงาน (Freedom)

จากการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลเรื่องการเตรียมตัวเพื่อทำงานในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ส่วนใหญ่กล่าวว่าความมีอิสระในการทำงานเป็นสิ่งที่ตนจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมเนื่องจากตนจะต้องฝึกที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเองท่ามกลางสภาวะความกดดันที่มาจากแขกและความคาดหวังของผู้จัดการแผนกให้ตัดสินใจอย่างถูกต้องสมเหตุสมผล นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวไว้ว่าการมีอิสระในการทำงานจะทำให้พนักงานรู้ว่าตนเองมีความสามารถ มีอิสระในการควบคุมสิ่งต่าง ๆ รู้สึกว่างานมีความหมาย รู้สึกว่าตนมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและรู้สึกว่าตนมีศักยภาพในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ ดังข้อมูลที่สัมภาษณ์มาได้ดังนี้

“ตอนสัมภาษณ์กับ Manager ก่อนที่จะเข้ามา เค้าบอกว่าทำงานที่นี่เค้าจะให้สิทธิ์พนักงานในการตัดสินใจการทำงานกับทุกคนในแผนกค่ะ เพราะแกเชื่อว่าถ้าเป็นลูกค้าคนไทย พวกหนูที่เป็นคนไทยด้วยกันเองจะเข้าใจกันมากกว่าคนที่มาจากต่างชาติ แกถามว่าหนูจะทำได้ไหม หนูก็มั่นใจนะคะว่าทำได้ เพราะตรงนี้จะช่วยหนูได้เยอะเลยคะว่าให้ฝึกเป็นคนที่มีสถานการณ์อย่างรอบคอบและก็การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าค่ะ” (HOTEL06)

“เจ้านายที่นี้จะค่อนข้างสบาย ๆ แกเคยบอกในที่ประชุมว่า กฎระเบียบมีไว้เป็นแค่กรอบให้เราทำงานให้ผิดพลาดน้อยที่สุด แต่ถ้าสถานการณ์ไหนที่สามารถอนุโลมในกฎนั้นได้แล้วทำให้แขกพอใจมากที่สุด เราก็ควรเลือกที่จะทำให้แขก OK ก่อนค่ะ แต่ก็ต้องไม่ลืมว่าต้องอยู่ในกฎที่เราควบคุมได้ด้วย แกเลยให้สิทธิ์กับพนักงานในแผนกฝึกตัดลิ้นใจแก้ไขปัญหาได้เองตามสถานการณ์ หนูมองว่าเป็นเรื่องดีนะคะเพราะมันจะฝึกให้เราเรียนรู้การทำงานกับคนที่มีความหลากหลายไปในตัว ถ้ามันใจก็ทำไปเลยแต่ถ้าไม่แน่ใจตรงไหนยังมี supervisor คอย support ค่ะ” (HOTEL07)

“ตอนที่สัมภาษณ์ เจ้านายบอกเลยว่าที่นี้จะให้โอกาสกับพนักงานในการพิจารณาว่าสถานการณ์ไหนควรจะเข้มงวดหรือยืดหยุ่นกับกฎระเบียบ เพราะว่าโรงแรมของเราเน้นความเป็นกันเองกับลูกค้าและลูกค้าก็สามารถเข้าถึงเราได้ตลอดเวลาที่เขาต้องการ ดังนั้นการที่เราเข้มงวดกับกฎระเบียบมากเกินไปก็จะทำให้ลูกค้าอึดอัดและเกิดความไม่สะดวกสบายในการเข้าพัก หนูเลยต้องเตรียมตัวเลยคะว่าหนูควรทำยังไงในแต่ละสถานการณ์ แต่เจ้านายก็บอกว่าไม่ต้องกังวลเพราะเราจะมีพี่เลี้ยงในแผนกคอยช่วยดูแลอยู่แล้ว หนูเลยสบายใจคะ” (HOTEL08)

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลข้างต้น ทำให้เกิดมุมมองที่ว่างานโรงแรมถึงแม้จะมีกฎระเบียบหรือนโยบายที่ใช้ในการควบคุมการทำงานแล้ว กฎเหล่านั้นก็สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์เนื่องจากงานโรงแรมเป็นงานบริการที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากยืดหยุ่นได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายกับโรงแรม พนักงานโรงแรมก็จะให้บริการและยืดหยุ่นได้ตามสมควร เช่นเดียวกับงานบริการประเภทอื่น ๆ เช่น บริษัทท่องเที่ยว ร้านอาหาร ธุรกิจอีเวนต์ เป็นต้น ในขณะที่ถ้าเป็นงานประเภทอื่นที่ไม่ใช่งานบริการมักไม่ค่อยมีความยืดหยุ่นจะยึดติดกับกฎระเบียบที่ชัดเจน เช่น งานราชการที่ไม่มีความยืดหยุ่นยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก ทำให้ผู้ไปติดต่อราชการมักไม่ได้รับการบริการที่น่าพึงพอใจเมื่อเทียบกับงานบริการ

จากข้อค้นพบดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงลักษณะขององค์กรข้ามวัฒนธรรมประเภทโรงแรม ซึ่งมีลักษณะขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ที่ระบุบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน พบว่าลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานชาวต่างชาติและชาวไทยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยในการทำงานมักจะมีพนักงานชาวไทยที่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเพื่อช่วยในการประสานงานระหว่างหัวหน้ากับพนักงานใหม่

นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์กรข้ามวัฒนธรรมประเภทโรงแรม ยังมีกฎระเบียบที่ชัดเจนและมีมาตรฐานความเป็นสากล ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวกำหนดให้การทำงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเท่าเทียมกัน ในขณะเดียวกัน องค์กรข้ามวัฒนธรรมประเภทโรงแรมยังให้อิสระในการทำงานกับพนักงาน (Freedom) และให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน (Empowerment) เนื่องจาก ต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็วเมื่อต้องให้บริการลูกค้า เพื่อไม่ให้เสียเวลาและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วที่สุด

## 4.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน

สำหรับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร พบว่า องค์กรข้ามวัฒนธรรมประเภทโรงแรม มีลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานที่ผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมตะวันออกและวัฒนธรรมตะวันตก กล่าวคือ การมีคนกลางทำหน้าที่ช่วยประสานงานและการสื่อสารระหว่างพนักงานที่เป็นชาวไทยและเจ้านายชาวตะวันตก ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นที่ระบุบทบาทของหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาในแบบตะวันออก ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็จะมีการทำงานที่เน้นความสัมพันธ์ และมีการทำงานเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนให้มีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังพบว่า ความตรงไปตรงมา เป็นคุณลักษณะสำคัญที่พนักงานโรงแรมระบุว่า เป็นลักษณะเด่นของการทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวต่างชาติที่ทำให้ทำงานร่วมกันได้อย่างสบายใจที่สรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

### 4.2.1 การมีคนกลาง

นอกเหนือจากการแบ่งลำดับชั้นในการทำงานที่ชัดเจนของโรงแรมออกเป็นแผนกต่าง ๆ โดยมีผู้จัดการแผนกและหัวหน้าแผนกที่คอยควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานทุกคน ผู้ให้ข้อมูลระบุว่าบางโรงแรมยังมีพนักงานระดับอาวุโส (Senior Officer) ที่เป็นคนไทยที่มีประสบการณ์การทำงานในแผนกนั้นมาก่อนที่ผู้จัดการแผนกหรือหัวหน้าแผนกมอบหมายให้ทำหน้าที่เหมือนเป็นที่เลี้ยง (Mentor) ที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้จัดการแผนกที่เป็นชาวต่างชาติและพนักงานที่เป็นคนไทยช่วยประสานงานหรือสื่อสารการทำงานภายในแผนกให้มีความราบรื่นและทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมทั้งสองฝ่าย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวไว้ดังนี้

“ในแผนกหนูจะมีรุ่นพี่ที่เป็น senior จะมาคอยช่วยเหลือหนูตอนเข้ามาทำงาน ช่วงแรก ๆ ค่ะ เพราะ supervisor หนูค่อนข้างจะยุ่งก็เลยมอบหมายให้พี่ที่อยู่มาก่อนมาช่วยสอนงาน ในแผนกค่ะ” (HOTEL03)

“ผมมีรุ่นพี่ที่อยู่มาก่อนจะมาประกบตอนทำงานครับ เวลาผมสงสัยอะไรในงาน ก็จะถามพี่เค้าได้เลย ไม่ต้องรอถาม supervisor หรือ manager” (HOTEL04)

“โชคดีที่ผมมีรุ่นพี่ที่เป็น senior ในแผนกช่วย train งานและก็นำการทำงานในหลาย ๆ ด้านที่ supervisor ผมไม่ได้บอกครับ” (HOTEL08)

“ที่แผนกผมมี Senior F&B ครับที่เป็นเหมือนผู้ช่วยของ supervisor อีกทีที่คอยดูแลแนะนำเรื่องงานและก็เรื่องที่ทำงานทั่ว ๆ ไปให้ผมจนผมผ่าน probation ครับ” (HOTEL10)

#### 4.2.2 การทำงานแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture)

จากการเก็บข้อมูลทำให้ทราบว่าการทำงานในธุรกิจโรงแรมที่เป็นเครือข่ายนานาชาติจะมีวัฒนธรรมองค์กรในแบบเน้นความสัมพันธ์ คือ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เน้นการให้ความร่วมมือในการทำงานแบบเป็นทีม ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลบางคนกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมที่มีคนไทยเป็นเจ้าของหรือโรงแรมอิสระ (Independent Hotel) ว่ามีความแตกต่างกับโรงแรมที่เป็นเครือข่ายนานาชาติ เนื่องจากโรงแรมที่มีคนไทยเป็นเจ้าของจะดำเนินกิจการเองและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของเจ้าของ สามารถปรับนโยบายได้โดยง่ายและอย่างรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องปรึกษาหรือรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ทำให้พนักงานไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการทำงานและการแสดงความคิดเห็น เจ้านายจะเน้นการสื่อสารกับหัวหน้าแผนกโดยจะไม่สื่อสารโดยตรงกับพนักงานทั่วไป แล้วหัวหน้าแผนกจะมาสื่อสารหรือบอกต่อกับพนักงานเอง ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ที่โรงแรมเดิมที่หนูเคยทำจะทำงานแบบครอบครัวไทยค่ะ คือเจ้าของเค้าจะมีอำนาจตัดสินใจคนเดียว พนักงานต้องรับนโยบายมาทำต่อทั้ง ๆ ที่บางครั้งจะขัดกับความเป็นจริง เช่น อนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงเข้ามาในโรงแรมได้เพราะแขกขอจ่ายเงินเพิ่ม ซึ่งจริง ๆ มันไม่ถูกต้องในเรื่องความสะอาดและความปลอดภัยค่ะ หนูเลยอึดอัดที่จะทำงานแบบนี้ แต่พอมาทำที่นี่คือเราจะทำงานกันแบบเป็นทีมค่ะ เรามีสิทธิ์ออกความเห็นได้หมดแล้วหัวหน้าจะมาคุยกันอีกที ซึ่งแบบนี้หนูว่ามันดีนะค่ะ เพราะทำให้เรารักในทีมของเราค่ะ” (HOTEL02)

“ที่นี้เราทำงานกับแบบ teamwork ครับ เพราะหัวหน้าจะให้ความสำคัญกับลูกน้องทุกคนเท่า ๆ กัน แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องกลัวว่าผิดหรือถูก เพราะหัวหน้าอยากให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม จะได้ช่วยกันทำงานให้ออกมาดี ก็จะต่างกับที่เดิมของผมนะ เพราะเจ้าของโรงแรมแกลเป็นคนไทยเชื้อสายจีน เลยจะค่อนข้างเอาความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ บางทีก็อยากเปลี่ยนอะไรก็เปลี่ยน เช่น เมนูในร้านก็เปลี่ยนตามใจที่ไม่ค่อยสนใจเซฟ ก็เลยไม่ค่อยมีใครทนอยู่ได้ครับ” (HOTEL05)

“ที่เดิมหนูเป็นโรงแรมของคนท้องถิ่นที่นี้ค่ะ เอาจริง ๆ เค้าก็ไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานโรงแรมมาก่อน แค่มียุติแล้วอยากเปิดโรงแรม ก็เลยไม่เข้าใจระบบการทำงานของโรงแรม อยู่ดี ๆ อยากรลดราคาห้องให้แขกก็ลดแบบไม่ปรึกษาใคร เพื่อนสนิทมาก็ให้ฟรีบ้าง หนูทำในส่วน reservation ก็จะมีปัญหาบ่อย ๆ ตอนทำ report ค่ะ หรือบางทีไปลดราคาให้ลูกค้าแต่ไม่มาแจ้งแผนกหนู ก็ทะเลาะกับลูกค้าตั้งหลายครั้ง หนูเลยไม่ทนละค่ะ ย้ายมาทำงานที่นี้เลย ผิดไปคนละแบบค่ะ ทุกอย่างมีระบบแล้วก็เรามีอะไรก็คุยกัน หัวหน้าก็ให้ออกมาในการตัดสินใจโดยแกลจะเป็นที่ปรึกษาให้ หนูชอบค่ะ ทำงานแบบสบายใจดี” (HOTEL07)

ทั้งนี้ ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายต่างชาติและแบบไทย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลพอใจกับการทำงานแบบวัฒนธรรมเครือข่ายต่างชาติที่เน้นความสัมพันธ์ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความผูกพันในงาน (Work Engagement) ที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรนี้ไปได้อีกนาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่ว่า

“คือถ้าให้เลือก ผมก็ชอบทำงานโรงแรม chain นี้แหละ เพราะมันสอนอะไรผมหลายอย่าง เช่น ทำงานแบบเป็นทีม เราไม่เคยทิ้งกันเลยนะครับยิ่งเวลาที่ยุ่ง ๆ ถ้าใครว่างก็จะมาช่วยเพื่อน ๆ ในทีม หรือเวลาต้องตัดสินใจอะไรก็ได้รับโอกาสเต็มที่จาก manager ทำให้เราเป็นงานเร็วด้วยครับ โอกาสก้าวหน้าก็มีเยอะ ผมคงทำอยู่ที่นี้ไปอีกซักพักเลยครับ ยังไม่อยากจะเปลี่ยนที่ไปไหน” (HOTEL01)

“พอมผมเจอระบบจากที่เก่าที่คนไทยเป็นเจ้าของ ผมก็ลาออกภายใน 2 เดือนเลย ครับ เพราะมันทำให้เราอีต้อัดใจในการทำงาน ตัดสินใจอะไรก็ได้ไม่ต้องรอเจ้าของตัดสินใจคนเดียว พอมมาอยู่นี่ต่างกันลิบลับเลยครับ เพราะเจ้านายให้โอกาสเราลงมือตัดสินใจเองได้เลย แรก ๆ ก็ปรับ สไตล์การทำงานเยอะครับเพราะไม่ชินกับระบบแบบนี้ แต่พอเจ้านายและเพื่อน ๆ ให้ความใกล้ชิด ก็อยู่มาได้สบาย ๆ จนตอนนี้ทำมาได้ 2 ปีกว่าแล้วครับ” (HOTEL04)

#### 4.2.3 ความตรงไปตรงมา

ความตรงไปตรงมาในการทำงาน เป็นการสื่อสารที่ทำให้คนในองค์กรมีความ สบายใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กล้าเปิดเผยความรู้สึก ความคิดเห็น รับรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกันโดยผู้ให้ข้อมูลนำเสนอว่าคนไทยนิยมพูดและวิจารณ์ด้วยวิธีที่อ้อมค้อม และถนอมน้ำใจเพราะเกรงว่าจะทำให้เกิดปัญหาในที่ทำงานและจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“เราก็คุยกันตรง ๆ นะคะเวลาทำงาน ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร ใครทำผิดตรงไหน ก็ช่วยกันตักเตือนคะ แต่ก่อนที่จะเราจะไปตักเตือนเค้า เราจะบอกก่อนว่าอันนี้เราตักเตือนเรื่องงานนะ ไม่เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว คือ เคลียร์ ๆ กันให้จบเลยคะ จะได้สบายใจทั้งสองฝ่าย ไม่งั้นถ้าเก็บเอาไปคิด ก็จะมีปัญหาหนักันเปล่า ๆ จะทำงานไม่สนุกคะ” (HOTEL02)

“ตอนเข้ามาใหม่ ๆ พี่เลี้ยงในแผนกผมก็จะบอกไว้ก่อนเลยครับว่าถ้าทำงาน ผิดพลาดตรงไหนก็จะเตือนกันซึ่ง ๆ หน้าเลยนะ แล้วก็จบตรงนั้น ถ้ามีอะไรก็พูดออกมาตรง ๆ เพราะ เราทำงานที่เหมือนกัน พี่เค้าบอกเลยว่าถ้าเตือนก็ห้ามโกรธกันเพราะอยากให้เราทำงานออกมาดี ผมก็ OK นะแบบนี้ พูดให้มันจบ ๆ ไปเลยสบายใจดีครับ (HOTEL08)

“แรก ๆ ที่เข้ามาผมก็ทำงานพลาดเยอะครับ เพราะอะไร ๆ ก็ใหม่หมดเลยยัง ปรับตัวไม่ค่อยได้ manager ผมก็จะดุเลยครับแล้วก็บอกว่าผมทำอะไรผิดพลาดตรงไหน แล้วก็จบ ครับ ไม่ได้เก็บไปเป็นอารมณ์ แถมแกยังชวนผมไปกินกาแฟตอนช่วงเบรคด้วยนะครับ ตรงนี้เลยทำให้ ผมเข้าใจเลยว่าฝรั่งเค้าไม่คิดเล็กคินน้อยหรือเอาไปเป็นเรื่องส่วนตัวครับ งานก็คืองาน แยกแยะได้” (HOTEL10)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลบางคนให้สัมภาษณ์ถึงการทำงานในองค์กรที่เป็นวัฒนธรรมแบบไทยว่าจะมีความเกรงใจ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าเป็นสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกอึดอัดและไม่สบายใจในการทำงาน เนื่องจากต้องคอยระมัดระวังคำพูดและการกระทำที่อาจทำให้อีกฝ่ายไม่พอใจหรือชุนเคืองใจดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ที่เค้าหนดองเคารพรุ่นพี่หรือหัวหน้ามาก ๆ จะพูดอะไรที่นี้ต้องระวังไปหมด ไม่งั้นเค้าจะไม่พอใจ หรือตอนที่หนูสอนงานรุ่นน้องแล้วหนูก็ใจร้อนเปลอดๆไปว่าทำไมฟังแขกไม่รู้เรื่อง น้องเค้าก็องไม่พูดกับหนูไปเป็นอาทิตย์เลยคะ” (HOTEL03)

“ตอนที่ทำงานเภานี้ผมอึดอัดมากเลย คือ เพื่อนที่เข้ามาทำงานพร้อมกับผมอะ มันชอบทำงานผิดพลาดบ่อย ๆ แต่ sup ก็ไม่เคยว่าอะไรมันเลย จนบางครั้งเป็นความผิดกระทบคนทั้งทีม ผมจะว่าอะไรก็ไม่ได้เพราะขนาด sup ยังไม่กล้าว่ามันแล้วผมจะไปว่ามันได้ยังไง” (HOTEL05)

จากข้อมูลจึงเห็นว่าความตรงไปตรงมาของการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่พนักงานต้องทำงานด้วย ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งที่พนักงานต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้าใจในสถานการณ์ที่ตนกำลังเผชิญหน้าหรือกำลังทำงานอยู่โดยอาศัยการวิเคราะห์จากประสบการณ์ของตนว่าเจตนาของความตรงไปตรงมานั้นเป็นเหตุให้เกิดความสบายใจหรืออึดอัดใจ ถ้าความตรงไปตรงมานั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสบายใจในการทำงานก็ถือเป็นเรื่องดี แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความอึดอัดใจ พนักงานก็ต้องทำความเข้าใจถึงสาเหตุแล้วพยายามปรับตัวให้ยอมรับเพื่อที่จะข้ามผ่านความอึดอัดใจหรือใช้การพูดคุยปรึกษาผู้อื่นถึงวิธีการข้ามผ่านความอึดอัดใจนี้ให้ได้เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ต่อไป

#### 4.2.4 ความสัมพันธ์กับเจ้านาย

ความสัมพันธ์กับเจ้านาย คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน เพื่อทำความรู้จักกันให้ได้ซึ่งความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดการปรับตัวเข้าหากัน ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับซึ่งกันและกัน จากข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวไว้ว่าถ้าเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานรับทราบและยอมรับในความคิดของเรา ก็ถือว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เขาเห็นความสามารถของเรา การทำงานร่วมกันก็จะราบรื่น ทั้งนี้ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างในสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้านาย เช่น การไว้วางใจเมื่อต้องทำงานที่สำคัญ การให้ความช่วยเหลือเจ้านายและเพื่อนร่วมงานตามความสามารถ การสนับสนุนการทำงานในทีม เป็นต้น



“ก่อนจะมาทำงาน เพื่อนผมที่ทำอยู่ที่นี้มาก่อนมันบอกว่าคุณต้องเปิดใจทำงานกับทุกคน เพราะเจ้านายจะเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมได้พูดคุยหรือเข้าหาเจ้านายได้อย่างเต็มที่ครับ ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไร ยิ่งถ้ามีปัญหาหรืออะไรก็อดใจก็พูดได้เลย อีกอย่างคือเพราะเราทำงานแบบครอบครัว ถ้าใครมีปัญหาอะไร ทุกคนในทีมก็พร้อมที่จะ support กันเสมอครับ” (HOTEL05)

“หนูรู้ว่าที่นี่เค้ามีระบบที่เจ้านายเค้าจะให้ความใกล้ชิดและสนิทสนมกับลูกน้องทุกคนในแผนกมาก ๆ ค่ะ เพราะแกบอกว่าแกไม่อยากจะให้มีบรรยากาศเครียด ๆ ในที่ทำงาน ไม่ต้องเกร็งว่าจะมีระบบเจ้านายลูกน้องมาแบ่งที่ต้องจริงจังหรือวางตัวให้เครียด แต่ถ้าถึงเวลาที่ต้องจริงจัง เราก็ต้องจริงจังค่ะ ซึ่งหนูก็คิดว่าดีนะค่ะ เพราะเป็นการทำงานแบบฝรั่งที่ทำให้ทุกคนสบายใจค่ะ” (HOTEL07)

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเตรียมตัวในด้านความสัมพันธ์กับเจ้านาย ผู้ให้ข้อมูลบางคนได้กล่าวถึงลักษณะความสัมพันธ์กับเจ้านายในแบบที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) ว่าผู้บริหารบางคนจะรู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจเหนือกว่าพนักงานเป็นอย่างมาก โดยจากประสบการณ์ในที่ทำงานเก่า คือ มีการแบ่งแยกระหว่างเจ้านายและลูกน้องไม่ให้ความสำคัญกับลูกน้องหรือไม่ฟังความคิดเห็นใด ๆ จากลูกน้อง ดังบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ที่เดิมหนูคือเจ้าของเค้าไม่ค่อยลงมาพูดคุยกับพนักงานเลยค่ะ เวลาใครจะเข้าหาต้องนัดล่วงหน้าหรือไม่รับนัดเลยถ้าไม่สำคัญ พูดง่าย ๆ คือเข้าถึงยากมากค่ะ เพราะแกจะคุยกับผู้จัดการแผนกเท่านั้น ไม่คุยกับพนักงานธรรมดา” (HOTEL02)

“ตอนอยู่ที่เดิมนี่ manager แผนกผมนี่ค่อนข้างเข้าถึงยากครับ เวลาสั่งงานอะไรก็สั่งให้ทำเลย ไม่ถามก่อนว่าทำได้ไหมหรือแม้แต่จะอธิบายให้ชัดเจน พอเราไม่แน่ใจแล้วจะถามเพื่อความชัวร์ก็โดนตวาดออกมาว่าเรื่องแค่นี้ทำไมไม่เข้าใจ” (HOTEL04)

“หัวหน้าแผนกที่เก่าผมจะชอบขุดคุ้ยเรื่องพื้นเรื่องที่คนอื่นทำผิดมาประจานหรือพูดต่อหน้าคนอื่น แถมยังไม่เปิดใจเวลาที่ผมแสดงความเห็นในการทำงาน เพราะแกบอกว่าผมประสบการณ์ไม่เท่าแก จะรู้ไปกว่าแกได้ยังไง ผมเลยอดใจก็เลยขอลาออกครับ (HOTEL10)

#### 4.2.5 ความเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ความเป็นส่วนหนึ่งของทีม คือ การร่วมกันทำงานของสมาชิกในแผนกที่มากกว่าหนึ่งคน โดยที่สมาชิกทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกันมีการวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยลักษณะของการได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม นั้น ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า การเตรียมตัวที่จะเป็นส่วนหนึ่งของทีม นั้น โดยส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลเรียนรู้มาจากประสบการณ์การทำงานที่เดิมมาก่อน เนื่องจากงานโรงแรมเป็นงานบริการที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเพียงแต่ต้องเตรียมตัวปรับตัวที่จะทำงานในทีมใหม่ว่า ทุกคนจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเสมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน เพราะหากความสัมพันธ์เกี่ยวข้องส่งผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานระบบทีม การเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเมื่อทุกคนเชื่อมความสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ ก็ย่อมเกิดสัมพันธภาพที่ดีทำให้ในแผนกมีสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี มีพลังในการทำงานที่ดีและบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

“เจ้านายหนูเป็นคนฝรั่งเศส ทำงานที่ประเทศไทยมา 7 ปีแล้ว และก็แต่งงานกับคนไทย ค่าเลยเรียนรู้วัฒนธรรมไทยไปหลายอย่าง เช่น การดูแลกันแบบคนในครอบครัวเพราะคนฝรั่งเศสเค้าจะรักครอบครัวมาก ตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงาน เจ้านายก็บอกเลยคะว่าอยู่ที่นี้ให้ทำตัวเหมือนทุกคนเป็นคนบ้านเดียวกัน ต้องช่วยกันดูแลบ้านให้น่าอยู่และเต็มใจที่เวลามีใครมาเที่ยวบ้าน แต่ก็ไม่ค่อยต่างกับที่เดิมคะ เพียงแต่หนูต้องเตรียมตัวมาเรียนรู้การทำงานกับเจ้านายกับเพื่อนร่วมงานใหม่ในทีมใหม่เท่านั้นเอง” (HOTEL02)

“Manager หนูเค้าจะพูดเสมอว่าเราทำงานเป็นทีมเดียวกัน ไม่ว่าจะใครจะทำอะไรต้องช่วยกัน ห้ามทิ้งกัน เวลาใครมีปัญหาก็ต้องพร้อมที่ต้องให้คำปรึกษาได้ตลอด แยกกันกับการทำงานกับคนไทยมั้งคะ เพราะแกอยู่เมืองไทยมา 10 กว่าปีแล้ว เลยน่าจะรู้นิสัยคนไทยคะ” (HOTEL06)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เจ้านายของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทยมาเป็นเวลาหลายปีได้เรียนรู้และซึมซับวัฒนธรรมของไทยแล้วมาใช้ในการทำงานในองค์กรของตน แสดงให้เห็นว่าการปรับตัวในการทำงานเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของทีม นั้น ผู้ที่มาใหม่อาจไม่ใช่ผู้ที่ต้องเรียนรู้และปรับตัวอยู่ฝ่ายเดียวเสมอไป เพราะคนที่เป็นผู้จัดการแผนกที่เป็นชาวต่างชาติได้มีการเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศที่ตนทำงานอยู่ แล้วปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานให้

สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศนั้น การเตรียมของผู้ให้ข้อมูลในการทำงานโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในด้านความเป็นส่วนหนึ่งของทีม ถึงแม้ว่าผู้ให้ข้อมูลจะคุ้นเคยการทำงานแบบเป็นส่วนหนึ่งของทีมแล้ว แต่การย้ายมาทำงานในองค์กรใหม่ที่เป็นองค์กรข้ามวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูลก็ต้องอาศัยการเตรียมตัวเพื่อปรับตัวในการทำงานให้เข้าทีมอีกอยู่ดี ดังนั้นความเป็นส่วนหนึ่งของทีมจึงเป็นสิ่งที่ต้องเรียนทั้งสองฝ่าย คือ ผู้มาใหม่และผู้ทำงานอยู่มาก่อนแล้ว

จากข้อค้นพบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ประเภทธุรกิจโรงแรมต้องมีการเตรียมปรับตัวในด้านความอิสระในการทำงาน เนื่องจากการให้บริการลูกค้าในโรงแรมบางที่จะต้องให้บริการและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรวดเร็ว ความมีอิสระในการทำงานจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ทันท่วงที มีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์โดยไม่จำเป็นต้องปรึกษาหัวหน้าเพื่อรอการตัดสินใจที่อาจทำให้ลูกค้าต้องรอและเสียเวลา

อีกทั้งการที่เจ้านายให้ความสัมพันธ์ที่ดี ไม่แบ่งแยกความเท่าเทียมกันและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ถือเป็น การสร้างความรู้สึกและบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานมีความสุขสบายใจในการทำงานจึงมีส่วนทำให้การทำงานในทีมมีความราบรื่นและช่วยกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จไปได้ด้วยดี

#### 4.3 อุปสรรคและความท้าทายในการข้ามผ่านเพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม

การทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม กว่าที่พนักงานจะเกิดการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้สามารถทำงานในองค์กรนี้ได้ ผู้ให้ข้อมูลพบว่าระหว่างที่กำลังมีการเรียนรู้เพื่อปรับตัว มีทั้งอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวล หรือความคับข้องใจขึ้นมา เช่น ด้านภาษา ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น ดังผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ที่กังวลเลยก็คงจะเป็นเรื่องภาษาค่ะ เพราะหนูทำงานกับโรงแรมที่มีแต่แขกจีนกับญี่ปุ่น พอมาทำงานที่นี่แขกส่วนใหญ่จะเป็นออสเตรเลียกับอังกฤษ” (HOTEL03)

“เป็นเรื่องของระบบการทำงานของที่นี่ค่ะ เพราะตอนที่มาสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกบอกว่าต้องมีการทำ report และก็ present งานทุกอาทิตย์ เลยกลัวว่าจะทำไม่ได้ค่ะ” (HOTEL06)

“ได้ข่าวมาว่าที่นี่มีระบบ seniority ด้วยค่ะว่ามาที่หลังต้องเคารพคนที่มาก่อนหนูก็ไม่ค่อยระบบแบบนี้ซักเท่าไร แต่ก็ต้องลองมาดูก่อนค่ะ” (HOTEL07)

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลถึงอุปสรรคในการปรับตัวเพื่อทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมในการงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ออกมาเป็นประเด็นย่อยได้ดังนี้

#### 4.3.1 สำเนียงภาษาและทักษะการฟัง

การสื่อสารในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติส่วนใหญ่จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก พนักงานโรงแรมจึงต้องมีความพร้อมในด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารเช่นกัน จากข้อมูลที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าอุปสรรคที่ผู้ให้ข้อมูลพบในการทำงานในโรงแรมคือปัญหาด้านทักษะการฟังจากสำเนียงภาษาของเจ้านายที่ตนไม่คุ้นชิน เนื่องจากเจ้านายส่วนใหญ่มาจากประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการเช่นกัน เช่น ประเทศฝรั่งเศส ประเทศเยอรมันนี่ เป็นต้น ทำให้ผู้ให้ข้อมูลต้องปรับตัวในการสร้างความคุ้นชินและเรียนรู้ที่จะพัฒนาทักษะการฟังของตนเองเพื่อที่จะสามารถสื่อสารกับเจ้านายได้เข้าใจตรงกัน ดังที่ได้บรรยายว่า

“Manager หนูเป็นคนฝรั่งเศสค่ะ สำเนียงภาษาอังกฤษแกฟังยากมาก ๆ ช่วงแรก ๆ หนูเครียดเลยเพราะต้องเข้างาน shift เดียวกัน เวลาที่แกพูดด้วยหนูก็จะจับใจความได้บ้างไม่ได้บ้าง เพราะไม่คุ้นกับสำเนียงแกเลย ยอมรับว่าเครียดและก็กดดันมากค่ะ กลัวว่าจะไม่ผ่าน pro” (HOTEL02)

“ตอนแรกทีรู้อาจจะมาทำงานที่ก็ตื่นเต้นค่ะ เพราะรู้จากเพื่อนมาว่าที่นี่จะมีฝรั่งพักกันเยอะ โดยเฉพาะที่มาจากยุโรป ซึ่งก็ต่างจากที่หนูเคยอยู่คือจะมีแต่จีนกับไทย เลยคิดว่าต้องยากแน่ ๆ เลยเพราะภาษาอังกฤษหนูก็ไม่ค่อยจะดีมากซักเท่าไร แค่อ่านสื่อสารได้” (HOTEL03)

“สำเนียงภาษาอังกฤษของเจ้านายผมจะฟังยากนิดนึงครับ เพราะแกมาจากสเปน แอมแกพูดเร็วอีก ฟังก็ไม่ทัน จับใจความก็ไม่ค่อยจะได้ ยอมรับว่าเครียดมากครับเพราะกลัวจะโดนแกว่าว่าทำไมเราฟังไม่รู้เรื่อง” (HOTEL04)

“ผมจะมีปัญหาเรื่องการฟังครับ เพราะ manager ผมมาจาก Swiss สำเนียงภาษาอังกฤษแกฟังยากครับ คือผมนี่ไม่รู้เรื่องเลย จับใจความได้นิด ๆ หน่อย ๆ” (HOTEL05)

เมื่อผู้ให้ข้อมูลพบว่าสำเนียงภาษาของเจ้านายชาวต่างชาติและทักษะในการฟังของตนเป็นอุปสรรคในการทำงานที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความเครียดหรือวิตกกังวล จึงหาวิธีที่จะข้ามผ่านอุปสรรคนี้ในหลายวิธี เช่น การขอให้เจ้านายพูดช้า การฝึกฝนและพัฒนาทักษะการฟังด้วยตนเองผ่านสื่อ การถามจากเพื่อนร่วมงานให้ช่วยอธิบาย เป็นต้น ดังข้อมูลที่สัมภาษณ์มาได้ว่า

“ถ้าหนูฟังสำเนียงของเจ้านายไม่ออก หนูก็ลองถามรุ่นพี่ หรือเพื่อนในแผนกที่อยู่มาก่อนค่ะ หรือถ้าเจ้านายถามหนูแล้วหนูงง ๆ หนูก็จะขอบอกให้แกพูดซ้ำอีกรอบ แล้วหนูก็ทวนคำพูดนั้นของแกไปว่าถูกต้องหรือเปล่า ก็ช่วยให้หนูทำงานได้พัฒนาได้ขึ้นเยอะเลยคะ” (HOTEL02)

“ผมจะแก้ที่ตัวผมก่อนคือจะไปฝึกฟังเองเช่นดู Youtube บ่อย ๆ ให้ชินหู เวลาผมไม่เข้าใจหรือฟังไม่ออก ผมก็จะถามแกไปตรง ๆ เลยครับ ซึ่งแกก็ใจเย็นมาก พูดซ้ำจนผมเริ่มชินกับสำเนียงแกไปเองครับ” (HOTEL05)

“ผมเอาประสบการณ์เก่าที่ผมเคยทำตอนที่ทำอยู่ที่เดิมมาใช้ครับ เพราะที่เดิมผมจะมีแต่แขกคนจีนแล้วเจ้านายก็เป็นคนจีน สำเนียงก็ฟังค่อนข้างยาก ผมเลยหาเวลาคุยกับเจ้านายบ่อย ๆ เพราะแกเป็นคนใจดี ชอบคุยเล่นกับลูกน้อง พอมาที่นี่ผมก็เลยฝึกคุยกับ manager บ่อย ๆ ให้ชินสำเนียงครับ ก็ช่วยได้เยอะเลย” (HOTEL10)

จากวิธีที่ผู้ให้ข้อมูลใช้ในการข้ามผ่านอุปสรรคในการปรับตัวในการทำงานสะท้อนให้เห็นว่าการที่ผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์การทำงานด้านโรงแรมมาก่อนทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีความเคยชินกับการทำงานแบบเป็นทีม ดังนั้น หนึ่งในวิธีที่ผู้ให้ข้อมูลใช้ในการข้ามผ่านอุปสรรคก็คือการถามจากรุ่นพี่หรือเพื่อนร่วมงานในแผนกเพื่อเอาตัวรอดจากสถานการณ์นั้น อีกทั้งการที่ผู้ให้ข้อมูลบางคนเคยทำงานในโรงแรมที่เป็นเครือข่ายนานาชาติมาก่อน ก็นำประสบการณ์จากที่เคยใช้ในที่ทำงานเดิมมาประยุกต์ใช้ในการข้ามผ่านอุปสรรคในการปรับตัวของตนเองเมื่อมาทำงานในองค์กรที่ใหญ่ขึ้นและอีกประการคือการที่เพื่อนร่วมงานหรือรุ่นพี่ในแผนกเป็นคนไทยด้วยกัน ผู้ให้ข้อมูลจึงเกิดความสบายใจที่จะถามจากบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้ตนเองได้เกิดการเรียนรู้เพื่อปรับตัวจนข้ามผ่านอุปสรรคในการทำงานได้อย่างง่ายดาย

#### 4.3.2 ขั้นตอนการทำงาน

ขั้นตอนการทำงาน เป็นแนวทางการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่วางไว้อย่างเป็นลำดับตั้งแต่ต้นจนจบตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเป็นการช่วยให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์และเป้าหมายได้ โดยใช้เวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลว่าโรงแรมที่ตนทำงานอยู่ก็มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบเช่นกัน เนื่องจากเป็นโรงแรมเครือข่ายนานาชาติที่มีมาตรฐานในการทำงานทุกขั้นตอนโดยมีการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP) เป็นตัวกำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่พบอุปสรรคในการปรับตัวด้านนี้ กล่าวคือ ไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานที่ต้องปฏิบัติตาม SOP มาก่อน จึงทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้สึกอึดอัดและวิตกกังวลในการทำงานของตนเองที่อาจจะเกิดข้อผิดพลาดและโดนตำหนิจากเจ้านายได้ ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า

“ตอนอยู่ที่เดิมหนูไม่มี SOP คอยกำหนดขั้นตอนการทำงานค่ะ หนูจะทำงานแบบตามสถานการณ์ ณ ตอนนั้นแล้วบริการแขกตามความต้องการของเค้า แต่พอมาที่นี่ก็ค่อนข้างปรับตัวยากเลยคะ เพราะในแผนก็มี SOP ต้องทำตามเยอะมาก ตั้งแต่การรับโทรศัพท์ การรับ check-in ทุกอย่างมีระบบมีขั้นตอนไว้หมดเลยคะ เพราะมันเป็นมาตรฐานของโรงแรมที่เราต้องทำงาน ไม่งั้นจะมีความผิดคะ หนูเลยค่อนข้างเกร็งเวลาต้องทำงานในแต่ละอย่างเลยคะ” (HOTEL03)

“ผมเคยได้ยินนะว่าโรงแรมใหญ่เค้ามี SOP ไว้ให้พนักงานทำตามเวลาที่บริการลูกค้า แต่ตอนที่ผมอยู่ที่เก่าก็ไม่มี SOP ใช้ พอมาที่นี่เลยต้องปรับตัวใหม่เลย ก็เครียดนะเพราะเนื้อหาและรายละเอียดมันเยอะมาก ต้องจำให้ได้ทั้งหมดจะได้ไม่ทำงานลัดขั้นตอน เพราะบางทีจะมีคนจากสำนักงานใหญ่มา audit การทำงานของพวกเขาว่าทำงานตาม SOP รึเปล่า” (HOTEL05)

“ที่โรงแรมเดิมผมไม่มี SOP ครับ เราแค่รู้ว่าต้องทำอะไร อย่างไร เวลาไหน ยึดตามประสบการณ์ที่ผ่านมาหรือจากที่เราได้เรียนกันมา พอมาใช้ SOP จริง ๆ ตอนมาทำงานที่ใหม่ก็เกร็ง ๆ ครับ เพราะมันมีขั้นตอนของมันที่ชัดเจน ห้ามลัดขั้นตอนเด็ดขาด ไม่งั้นจะทำให้เสียมาตรฐานของโรงแรมได้” (HOTEL08)

การที่ผู้ให้ข้อมูลพบอุปสรรคในด้านการงานที่มีขั้นตอนของโรงแรมเครือช่าย นานาชาติที่ตนเข้ามาทำงานนั้น มีสาเหตุจากการที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรที่มีการกำหนดการทำงานที่มีขั้นตอนที่ชัดเจนมาก่อน โดยผู้ให้ข้อมูลอาศัยการทำงานจากสถานการณ์ ในขณะนั้น จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลเองที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมมานานหรือแม้แต่ การฝึกอบรมจากโรงแรมเดิมที่เคยทำงาน จนเมื่อมาทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมทำให้ต้องเริ่ม ปรับตัวในการทำงานใหม่ตามขั้นตอนที่วางไว้ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลได้หาวิธีในการข้ามผ่านอุปสรรคเพื่อให้ ตนเองไม่เกิดความเครียดในการทำงานโดยเปิดใจยอมรับ คือการกำจัดอคติกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลบางคนจะรู้สึกว่าคุณมีความรู้ในงานที่ตนทำอยู่แล้ว นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลได้ พยายามค่อย ๆ จดจำ เรียนรู้การทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งในตอนแรกอาจทำได้ไม่ดี เนื่องจากยังไม่ คำนึงกับขั้นตอนการทำงานโดยพยายามทำความเข้าใจและจดจำรายละเอียดให้มากที่สุด แล้วจึง เรียบเรียงออกมาเป็นคำพูดของตัวเอง จึงทำให้เข้าใจระบบและขั้นตอนการทำงานได้ง่ายขึ้น จนสามารถข้ามผ่านอุปสรรคไปได้ ดังบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ก็เครียดอยู่นานเลยคะ แต่ก็ไม่ยากกดดันตัวเอง อีกร้อยกว่าก็เลือกที่จะมา ทำงานที่นี่ เลยเปิดใจแล้วเริ่มเรียนรู้อ่าน SOP อย่างตั้งใจ ถ้าตรงไหนไม่เข้าใจก็จะถามจากหัวหน้า หรือเพื่อนในแผนกที่อยู่มาก่อนให้ช่วยอธิบาย แล้วก็ค่อย ๆ ทำความเข้าใจคะ” (HOTEL02)

“ผมก็ต้องทำใจยอมรับมันครับเพราะต้องเข้าใจว่ามันคือมาตรฐานของโรงแรม 5 ดาว ไม่งั้นเราก็ทำงานออกมาแบบไม่มีระบบ แต่ก็โชคดีที่ผมมีพี่เลี้ยงในแผนกคอยช่วยให้คำปรึกษา เลยใช้เวลาไม่นานที่จะทำความเข้าใจได้” (HOTEL04)

“เพราะมันยากและก็เนื้อหาเยอะมากคะ เลยท้อที่จะอ่านและก็ทำความเข้าใจ แต่ supervisor หนูใจดีมาก คอยให้คำแนะนำและถามว่าเข้าใจหรือไม่เข้าใจตรงไหน เพราะแก่ก็ เล่าให้ฟังว่าสมัยแกมาทำใหม่ ๆ ก็ท้อแบบนี้แหละ แต่แกมีรุ่นพี่ในแผนกช่วย พอมาตอนนี้แกก็เลย เป็นฝ่ายมาช่วยน้องในแผนกบ้าง จนตอนนี้หนูก็ทำได้หมดแล้วคะ” (HOTEL09)

จากตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลที่ให้ข้อมูลถึงการข้ามผ่านอุปสรรคในการปรับตัว เรื่องขั้นตอนการทำงานขององค์กรข้ามวัฒนธรรม จะเห็นได้ว่านอกเหนือจากการที่ผู้ให้ข้อมูลได้เปิดใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวในการทำงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลยังมีหัวหน้างาน รุ่นพี่และเพื่อน ในแผนกที่คอยเป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือเพื่อข้ามผ่านอุปสรรคในด้านนี้ ซึ่งเป็นการทำงาน

แบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมไทยที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจกัน โดยคอยให้ความช่วยเหลือกันอย่างเต็มความสามารถ กับการทำงานแบบวัฒนธรรมที่มีความเป็นสากล คือ การทำงานให้มีมาตรฐานของโรงแรมที่มีการวางนโยบายไว้จากสำนักงานใหญ่ จึงทำให้ผู้ให้ข้อมูลได้เรียนรู้ถึงการทำงานในวัฒนธรรมที่มีความผสมผสานกันโดยอาจไม่รู้ตัวว่าเขากำลังมีการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานแล้ว

ในเรื่องความท้าทายในการปรับตัวเพื่อทำงานในโรงแรมเครือข่ายนานาชาตินั้น เป็นผลมาจากการที่คนเรารู้สึกต้องการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากขึ้น พยายามสร้างผลงานให้มากขึ้น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อนำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จากข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีการกล่าวถึงความท้าทายในการปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมหลาย ๆ ด้าน อาทิ การได้ฝึกการทำงานในสภาวะกดดัน เพื่อให้ตนเองมีความอดทนและสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี การเพิ่มพูนประสบการณ์ในสายงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

#### 4.3.3 การทำงานในสภาวะกดดัน

งานโรงแรมเป็นงานบริการที่ต้องให้บริการลูกค้าที่มีความต้องการที่หลากหลาย และลูกค้าก็มีความคาดหวังในคุณภาพในการให้บริการของพนักงานว่าต้องมีความคุ้มค่ากับเงินที่ลูกค้าได้จ่ายไป ดังนั้น การทำงานที่ต้องตอบสนองความคาดหวังของลูกค้ามักจะมี ความกดดันที่อาจเป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้เกิดความเหน็ดเหนื่อยหรือท้อแท้จนอาจเป็นความเครียดและลาออกได้ หากไม่สามารถหาวิธีการรับมือหรือมีประสบการณ์การทำงานภายใต้ภาวะกดดันมาก่อน งานวิจัยชิ้นนี้มีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่มีความเห็นว่าความท้าทายในการปรับตัวเพื่อทำงานในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ คือ การสามารถทำงานได้ในสภาวะที่มีความกดดันทั้งจากระบบการทำงานและการให้บริการลูกค้า ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผมอยากลองเสี่ยงมาทำงานในองค์กรใหญ่ ๆ ที่มีความเป็นนานาชาติมากขึ้นครับ เพราะที่ผ่านมามีผมยังไม่เคยทำงานในองค์กรแบบนี้ ผมคิดว่ามันท้าทายความสามารถของผมดี ถ้าต้องดูแลแขกที่มี demand เยอะ ๆ ผมว่าประสบการณ์ของผมก็น่าจะพร้อมแล้วที่จะทำงานที่กดดันได้ ซึ่งผมว่ามันจะช่วยให้ผมเก่งขึ้น” (HOTEL01)

“หนูอยากพัฒนาตัวเองค่ะ เพราะทำงานในโรงแรม chain มันน่าจะทำให้หนูเก่งขึ้นถ้าได้ทำงานที่ต้องเจอความกดดันเยอะ ๆ มันเหมือนได้ฝึกตัวเองอยู่ตลอด พอมาทำจริง ๆ



ก็ทำทนายดีค่ะ โชคดีที่หนูพอมีประสบการณ์เจองานกดดัน เครียด ๆ มาบ้างแล้ว เลยปรับตัวได้ไม่ยากเท่าไร” (HOTEL06)

“หนูชอบทำงานที่ทำทนายความสามารถของหนูอยู่แล้วค่ะ ยิ่งถ้าได้ช่วยแก้ปัญหาให้แขก หรือเจอะอะไรกดดัน อันนี้มันยิ่งทำให้หนูเก่งขึ้นเลยค่ะ” (HOTEL07)

#### 4.3.4 การเพิ่มพูนประสบการณ์ในสายงาน

ความท้าทายอีกประการที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวไว้ก็คือต้องการที่จะเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานในสายงานของโรงแรมให้กับตนเอง เนื่องจากการที่พนักงานสามารถทำงานจนมีประสบการณ์มากพอที่สามารถแก้ไขปัญหาและรับมือกับการบริการลูกค้าได้ทุกรูปแบบ โดยปราศจากการร้องเรียน ถือเป็นเครื่องพิสูจน์ว่าพนักงานคนนั้นมีความสามารถพอที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหรือได้เงินเดือนที่สูงขึ้น ดังนั้นจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนจึงต้องการความท้าทายในการเข้ามาทำงานในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อีกอย่างนะ ผมว่าถ้าผมทำงานที่กดดันได้แล้ว มันก็จะช่วยให้ผมแก้ปัญหาอะไรได้ง่ายขึ้น แถมประสบการณ์ในแผนกของผมก็มากขึ้น คราวนี้ถ้าในอนาคตผมก็จะย้ายไปสมัครงานที่อื่นในตำแหน่งที่สูงกว่านี้หรือได้เงินเดือนมากกว่านี้ครับ” (HOTEL01)

“ถ้าหนูเก่งขึ้นแล้วมีประสบการณ์เยอะ ๆ หนูก็อาจได้เลื่อนตำแหน่งเป็น senior หรือเป็น supervisor ได้ง่ายขึ้นค่ะ เพราะงานโรงแรมเราใช้ประสบการณ์ในการทำงานเพื่อที่จะขอเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนค่ะ” (HOTEL06)

“ในอนาคตหนูก็คิดว่าถ้าหนูทำงานมีประสบการณ์จากที่นี่ซัก 4-5 ปี หนูก็อาจขอย้ายหรือไปสมัครที่อื่นที่ตำแหน่งสูงกว่านี้ก็ได้อ่ะ” (HOTEL07)

จากบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่แสดงความเห็นถึงการปรับตัวในการทำงานโรงแรมเครือข่ายต่างชาติว่ามีความท้าทาย เพื่อที่ผู้ให้ข้อมูลจะได้มีประสบการณ์ที่สูงขึ้นและเป็นประโยชน์ในการเลื่อนขั้นหรือได้เงินเดือนที่สูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรข้ามชาติ มีความคิด

ที่ต้องการทำงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์แล้วพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าและได้รับการยอมรับในการทำงาน โดยยอมที่จะแลกมาด้วยความเครียด ความกดดันจากการทำงาน

จากข้อมูลด้านอุปสรรคและความท้าทายในการข้ามผ่านเพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมในงานโรงแรมนั้น พบว่าสำเนียงภาษาและทักษะการฟังเป็นสิ่งที่ เป็นอุปสรรคในการปรับตัวเนื่องจากหัวหน้างานของผู้ให้ข้อมูลมาจากประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก ทำให้การออกเสียงและสำเนียงภาษาอังกฤษนั้นยังมีสำเนียงเดิมของหัวหน้างานมาด้วย ทำให้พนักงานชาวไทยที่ไม่คุ้นชินในสำเนียงเหล่านั้นเกิดความยากลำบากในการพัฒนาทักษะการฟัง แต่ก็สามารถผ่านมาได้ด้วยการให้เจ้านายพูดช้าหรือฝึกฝนและพัฒนาทักษะการฟังด้วยตนเองจากสื่อทั่วไป

นอกจากนี้ การทำงานที่เป็นขั้นตอนโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) เป็นอุปสรรคที่ต้องปรับตัว เนื่องจาก SOP เป็นตัวกำหนดแนวทางการทำงานทุกขั้นตอนที่ไม่ควรมีข้อผิดพลาด ดังนั้นพนักงานจึงต้องเอาใจใส่ ให้ความสำคัญ และทำความเข้าใจการทำงานตาม SOP อย่างลึกซึ้งเพื่อที่จะได้ไม่เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

งานโรงแรมยังเป็นงานที่มีความกดดัน เนื่องจากต้องรองรับอารมณ์และความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา โดยพนักงานไม่อาจจะแสดงความไม่พอใจออกทางสีหน้า คำพูดหรือการกระทำต่อหน้าลูกค้าได้หากโดนตำหนิหรือต่อว่าแม้ไม่ใช่ความผิดของตนก็ตาม ซึ่งเป็นสิ่งที่จะสร้างความเครียดหรืออึดอัดใจให้กับพนักงานได้

นอกเหนือจากอุปสรรคที่พบจากการปรับตัว ยังพบว่าพนักงานบางคนมองเห็นเรื่องอุปสรรคจากการปรับตัวเป็นสิ่งที่ทำลายตัวเอง เนื่องจากเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของตนให้มีความเชี่ยวชาญและสามารถพิสูจน์ตัวเองให้รับมือและแก้ไขปัญหาได้ทุกสถานการณ์ อันจะเป็นการสะสมประสบการณ์และสร้างความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง

#### 4.4 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อทำงานในโรงแรมเครือข่ายนานาชาตินั้นประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ การฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง การทำกิจกรรมร่วมกัน และการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

##### 4.4.1 การฝึกอบรม (Training)

ในงานโรงแรม หน้าที่ของการฝึกอบรมพนักงานใหม่มักทำโดยฝ่ายฝึกอบรม (Training Division) แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department) ที่เริ่มจัดอบรม

ตั้งแต่วันปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยจัดในรูปแบบการบรรยาย การศึกษากรณีตัวอย่าง การสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมุติ การระดมสมอง เป็นต้น แล้วแต่เนื้อหาที่ต้องการฝึกอบรม ขณะที่บางโรงแรมจะไม่เน้นการฝึกอบรมในเรื่องพื้นฐานมากสำหรับพนักงานใหม่ที่เคยผ่านงานมาแล้ว โดยจะมุ่งเน้นที่การฝึกอบรมเรื่องงานเพื่อให้พร้อมทำงานให้เร็วที่สุด หากเป็นงานที่คุ้นเคยอยู่แล้วก็อาจฝึกแบบทำงานจริงเพื่อให้พนักงานใหม่ได้ลองปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานขององค์กรโดยเพิ่มเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและระบบระเบียบการทำงานเข้าไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้ให้ข้อมูลบรรยายไว้ว่า

“ฝ่ายฝึกอบรมของโรงแรมจะอบรมเรื่องวัฒนธรรมและจรรยาบรรณการทำงานก่อนเลยคะ เราจะได้ปรับตัวถูก ส่วนเรื่องกฎระเบียบก็ไม่ต้องปรับอะไรมาก เพราะเคยทำงานโรงแรม Chain มาก่อนเลยพอจะรู้ระบบมาบ้าง แต่ก็เน้นเรื่องการทำงานกับชาวต่างชาติคะ จะได้สื่อสารเข้าใจ เพราะเรามาจากคนละวัฒนธรรมเอเชียกับยุโรปก็ได้เรียนรู้กันไปคะ” (HOTEL02)

“ฝ่าย training จะจัดอบรมเรื่องการปรับตัวในการทำงานให้วันปฐมนิเทศคะ จากนั้นก็แยกไปอบรมระบบการทำงานในแผนกของตัวเอง ตอนวันปฐมนิเทศก็จะมีการให้แนะนำตัวว่าเคยทำงานที่ไหนและมีกิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างพนักงานใหม่คะ มีทำ workshop เรื่องการปรับตัวการทำงานข้ามวัฒนธรรมจะได้เข้าใจความคิดของคนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกับเรา” (HOTEL03)

“จะมีการอบรมเรื่องกฎระเบียบของพนักงานและก็ให้ความรู้เพิ่มเติมเรื่องการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและเจ้านายที่เป็นคนต่างชาติว่าต้องทำตัวอย่างไร เรียนเรื่องการใช้คำพูดของคนที่มาจากวัฒนธรรมต่าง ๆ ด้วยครับ จะได้เข้าใจเจตนาของเค้าเวลาที่เค้าพูดได้ เพราะบางทีคำพูดอาจฟังดูห้วน ๆ แต่จริง ๆ เค้าไม่ได้คิดอะไรครับ” (HOTEL05)

“แผนก training จะคอยจัดอบรมให้เราในเรื่องการทำงาน กฎระเบียบทั่ว ๆ ไป และก็ทำความรู้จักแผนกต่าง ๆ ที่เราต้องทำงานด้วย จากนั้นก็เรียนรู้เรื่องการทำงานกับชาวต่างชาติที่มีความต่างทางวัฒนธรรม เพื่อที่ให้เราได้เข้าใจความคิด ความเชื่อของเค้า จะได้ไม่เกิดปัญหาในการทำงานกันคะ” (HOTEL09)

จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมพนักงานใหม่ของโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ นอกจากจะให้ความรู้เรื่องของกฎระเบียบของโรงแรมแล้ว ยังจะเพิ่มเติมเรื่องการปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากพนักงานใหม่เหล่านี้ต้องทำงานร่วมกับเจ้านายที่เป็น

ชาวต่างชาติที่มีความคิด ค่านิยมและความเชื่อที่ต่างกัน หรือมีปัญหาด้านการสื่อสาร ให้เข้าใจตรงกัน โรงแรมจึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้เพื่อเป็นการเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานด้วยกันและพนักงานกับผู้บริหาร รวมถึงความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างพนักงานและองค์กร

#### 4.4.2 ระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน คือการให้ผู้ที่ มีประสบการณ์สูงทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานที่อ่อนประสบการณ์ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ของพวกเขาที่ใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยในการปรับตัวในการทำงานโรงแรมระบบเครือข่ายว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมาก เพราะช่วยให้ได้รู้ถึงสังคมาการทำงานในโรงแรมว่าควรวางตัวอย่างไร รู้ถึงความคิดและนิสัยของเจ้านายเมื่อต้องทำงานร่วมกัน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โชคดีที่แผนกผมมีการสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยงครับ ผมเลยเรียนรู้และเข้าใจเนื้องานได้เร็ว แถมที่เค้ายังคอยบอกและสอนเรื่องการวางตัวในโรงแรม นิสัยการทำงานของเจ้านายว่าเราต้องปรับเข้าหาเค้าอย่างไร มันทำให้ผมเรียนรู้งานได้เร็วขึ้นมากเลยครับ” (HOTEL01)

“ที่แผนกผมมีระบบ Buddy-Budder ที่คอยดูแลและก็สอนงานครับ มันดีมาก ๆ เลยนะครับ เพราะพี่ที่เป็น buddy ผมจะบอกขั้นตอนการทำงาน คอยประกบผมถ้าตรงไหนยังไม่คล่องและก็คอยช่วยเป็นคนกลางระหว่างผมกับ supervisor หรือ manager เวลาที่ต้องคุยเรื่องงานครับจะได้สื่อสารตรงกัน” (HOTEL04)

“ผมชอบที่แผนกมีการทำงานแบบเป็นระบบพี่เลี้ยงครับ ใครเข้ามาก่อนมีประสบการณ์มากกว่าก็จะถูกจับคู่กับพนักงานใหม่ คอยบอกคอยสอนเรื่องงานและก็บอกเรื่องสังคมาในโรงแรมว่าต้องทำตัวยังไง และก็คอยบอกว่าเจ้านายมี style การทำงานแบบไหน ชอบคนที่ทำงานเร็ว ตัดสินใจเร็ว เพราะเจ้านายจะให้โอกาสเราตัดสินใจแก้ปัญหาได้เองเลยครับ” (HOTEL05)

จะเห็นได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความพึงพอใจในระบบพี่เลี้ยงในการทำงานเพื่อใช้เป็นกระบวนการปรับตัวในการทำงานและเรียนรู้วัฒนธรรมที่มีความแตกต่างจากของตนทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความสบายใจและมีความพร้อมที่จะเรียนรู้การทำงานได้เป็นอย่างดี เพราะนอกจากที่ผู้ให้ข้อมูลจะได้เรียนรู้การทำงานในองค์กรและแผนกของตนเองแล้ว ยังได้มีโอกาสในการสร้างสัมพันธ์ภาพ

ระหว่างเพื่อนร่วมงานและเจ้านายได้พัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีความสุขในการทำงาน ทำให้มีใจรักในองค์กร ในทางตรงกันข้ามยังพบว่าคนที่ไม่มีระบบพี่เลี้ยงยังช่วยให้คนที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงได้ฝึกการสอนงาน เสมือนเป็นการย้ำทักษะการทำงานของตนเอง ให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

#### 4.4.3 การทำกิจกรรมร่วมกัน

การทำกิจกรรมร่วมกันของคนในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทำความรู้จักกัน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ให้เกิดการเรียนรู้ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะเกิดการสร้างความเข้าใจ ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ค่านิยมของอีกฝ่ายที่ทำให้เขาแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างจากเรา ในขณะเดียวกันก็ให้เขาทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของเราด้วยเพื่อจะได้ปรับเข้าหากันให้ทำงานได้อย่างราบรื่น

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการทำกิจกรรมที่ได้ทำร่วมกันในโรงแรมที่มีทั้งในเวลาและนอกเวลา เช่น การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) การเล่นเกมด้วยกัน การสังสรรค์หลังเลิกงานนอกโรงแรม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในพฤติกรรมระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างพนักงานด้วยกันเองหรือระหว่างพนักงานกับเจ้านาย ทำให้มีความสนิทสนมกันมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก ทำให้การทำงานมีความง่ายขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

“หลังเลิกงาน เจ้านายหนูจะชวนคนในแผนกไปกินข้าวด้วยกันค่ะ ตอนแรก ๆ หนูก็เขิน ๆ เพราะยังไม่สนิทกับใคร แต่ทุกคนเป็นกันเองมาก ๆ ก็เลยค่อย ๆ คลายความเขินลงไป ทำให้สนิทกันเร็วขึ้นทั้งแผนกรวมเจ้านายด้วย จากนั้นก็ไปกันบ่อยเกือบทุกอาทิตย์เลยค่ะ”  
(HOTEL01)

“โรงแรมจะจัดกิจกรรม CSR ให้ไปปลูกป่า ไปปล่อยเต่าลงทะเลด้วยกัน ทั้งโรงแรมเลยค่ะ แล้วก็มีการเล่นเกม แบ่งเป็นทีม ๆ หนูก็ต้องไปอยู่กับคนที่มาจากแผนกอื่น กิจกรรมก็จะเป็นการละลายพฤติกรรม ได้ทำความรู้จักกันค่ะ กลางคืนก็มาปาร์ตี้กันแล้วให้แสดงละคร ทำให้เราได้รู้จักคนมากขึ้น ไม่รู้สิกว่าตัวเองเป็นคนแปลกหน้าเพราะทุกคนเป็นมิตรกันมาก ๆ เลยค่ะ”  
(HOTEL03)

“พี่ ๆ ในโรงแรมชอบชวนผมไปเตะบอลด้วยกันตอนเย็นหลังเลิกงานครับ ผมก็ไปกับพี่ ๆ เค้าเพราะชอบเล่นกีฬาอยู่แล้ว และก็จะได้ทำความรู้จักพี่ ๆ ที่อยู่แผนกอื่น ๆ ด้วย เวลาไปนั่งกินข้าวใน canteen ก็จะได้ไม่รู้สึกละอายใจ เพราะก่อนหน้านี้ไม่รู้จักใครที่นั่งกินคนเดียว พอไปเตะบอลกับพี่ ๆ ได้รู้จักกันมากขึ้นก็เดินไปนั่งกินกับพี่ ๆ เค้าได้เลยครับ” (HOTEL05)

“ทุกเดือนที่แผนกหนูจะมีการนัดไปกินข้าวด้วยกันนอกโรงแรมค่ะ แล้วก็ต่อด้วยคาราโอเกะ จะมี manager และ supervisor ไปด้วย แล้วในนั้นเราทำกติกาว่าห้ามคุยเรื่องงานจะได้ไม่เครียด เราเลยคุยกันได้หลายเรื่องค่ะ แรก ๆ หนูก็ไม่ค่อยกล้าคุยมาก แต่พี่ ๆ และ manager เค้าชวนคุยก็เลยกล้าคุยมากขึ้นจนเริ่มสนิทกันทั้งแผนกเลยค่ะ” (HOTEL09)

จากข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล พบว่าในช่วงที่ผู้ให้ข้อมูลเข้ามาทำงานในช่วงแรก จะมีความเขินอายที่จะทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกแผนก เนื่องจากตนเองเป็นพนักงานใหม่ แต่เมื่อได้ร่วมทำกิจกรรมกับคนอื่น ๆ ในองค์กรทั้งเพื่อนและเจ้านายที่ได้รับความเป็นกันเองจากทุกคน ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความสบายใจและกล้าเปิดใจที่จะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ซึ่งก็เป็นประโยชน์ทั้งในเรื่องการปรับตัวในการสื่อสารระหว่างบุคคลและการทำงาน และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 10 คน พบว่าผู้ให้ข้อมูลล้วนมีความยินดีและสะดวกใจในการเข้าร่วมกิจกรรมกับแผนกหรือโรงแรมซึ่งเป็นผลมาจากผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยทั้ง 10 คนล้วนแต่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วทั้งสิ้น จึงไม่ยากที่จะปรับตัวเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อทำความรู้จักกับผู้อื่นในองค์กร

#### 4.4.4 การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ

การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ เป็นแนวคิดหรือความเชื่อที่สนับสนุนให้คนเราปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองตามความสนใจตามความถนัดและศักยภาพ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า ฝึกปฏิบัติ จนถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง การได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติในการทำงานในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า พวกเขาได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ผ่านการปฏิบัติจริงคือ ได้ฝึกคิดและลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง เน้นการปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าเป็นการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ กระตุ้นให้มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล ตลอดจนงานเป็นทีมได้ดี ทั้งนี้การแก้ปัญหาหรือการทำงานยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎ ระเบียบ นโยบายของโรงแรมและไม่ก่อให้เกิดความเสียหายกับชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ของโรงแรม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้บรรยายลักษณะการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติไว้ว่า

“เจ้านายผมให้โอกาสในการลงมือทำงานด้วยตัวเอง ให้ check-in และก็ check-out แยกเองเลยครับ เพราะแกทราบที่ผมเคยทำมาก่อนแล้ว ที่ผมชอบคือแกจะให้ผม ตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ถ้าหากผมไม่แน่ใจก็จะมีพี่เลี้ยงในแผนกคอยช่วยดูแลอีกที่ จนค่อย ๆ ทำงานได้คล่องขึ้นครับ” (HOTEL01)

“โชคดีที่เจ้านายให้โอกาสหนูได้ทำงานได้เอง ตัดสินใจได้เองค่ะ เพราะหนูมี ประสบการณ์มาก่อน อีกอย่างแกต้องการให้หนูฝึกการใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งมันเป็น การทำงานที่ท้าทายดีนะค่ะ ถ้าหนูเกิดความไม่แน่ใจ หนูก็สามารถถามหรือปรึกษาพี่เลี้ยงในแผนก หรือหัวหน้าได้ทันที จะได้ไม่ผิดพลาดแล้วอาจโดน complain ได้ค่ะ” (HOTEL03)

“Manager หนูให้โอกาสได้ทำงานจริงตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาเลยคะ ให้รับ order ให้เสิร์ฟอาหารแขกที่เข้ามาในห้องอาหารได้เลย เพราะแกเห็นว่าหนูผ่านงาน F&B มาแล้ว แต่แกก็จะ ให้พี่เลี้ยงหนูคอยดูอยู่ห่าง ๆ ว่าหนูทำได้มากน้อยแค่ไหน พอเลิกงานแกก็จะเข้ามา comment การทำงานของหนูว่าตรงไหนดีตรงไหนควรปรับปรุง หนูก็แอบเกร็งนะคะเพราะกลัวจะทำอะไรผิด แต่เมื่อเจ้านายให้โอกาสขนาดนี้ หนูก็ตั้งใจเต็มที่ค่ะ” (HOTEL06)

“ตอนแรกก็กลัวคะเพราะ manager ให้อูดูแลแขก VIP เลยตั้งแต่วันแรกที่ทำงาน แกบอกว่าหนูมีประสบการณ์มาก่อนแล้วเลยอยากให้หนูได้ทำงานเลย ไม่ต้องเสียเวลามานั่งสอนงาน แต่หนูก็ยังมีพี่ buddy ในแผนกคอยช่วยดูแลความเรียบร้อยนะคะ” (HOTEL09)

ในขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลบางคนกล่าวว่า การที่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริงก็ยังมี ข้อผิดพลาดเกิดขึ้น แต่เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้ว ผู้ให้ข้อมูลก็ยอมรับความผิดและมีโอกาสชี้แจง ข้อผิดพลาดนั้นกับเจ้านายเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุหรือต้นตอของปัญหาเพื่อจะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหา ผู้ให้ข้อมูลกล่าวอีกว่าพวกเขา รู้สึกสบายใจที่มีโอกาสในการชี้แจงข้อผิดพลาดของตนเองและรู้สึก ประทับใจเจ้านายที่ไม่ได้ดูตำหนิหรือตำหนิข้อผิดพลาดของตน แต่กลับสอนการทำงานและให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลนำกลับไปใช้เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในการทำงานซ้ำอีก ดังบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ตอนที่ลองตัดสินใจแก้ปัญหาเองแล้วมันมีข้อผิดพลาด หนูก็กลัวค่ะ แต่พอเจ้านายเรียกไปคุย หนูก็สารภาพและยอมรับกับเจ้านายโดยตรงเพราะจากที่ทีมเราไปกินข้าวด้วยกันบ่อย ๆ เราก็สนิทกันมาก หนูก็ไม่กังวลหรือกลัวถ้าหนูทำผิด เขาก็ไม่ได้ต่อว่าอะไรแต่ให้คำแนะนำว่าครั้งต่อไปควรทำอย่างไรเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดให้ได้มากที่สุด” (HOTEL02)

“ผมก็จะอธิบายถึงเหตุผล ที่มาที่ไปว่าทำไมถึงเกิดข้อผิดพลาด เจ้านายผมก็จะให้คำแนะนำที่ดีเสมอ เพราะจริง ๆ เราก็สนิทกันมาระยะหนึ่งจากที่ไปทำกิจกรรมด้วยกันบ่อย ๆ อาจจะตำหนิดหน่อยแต่ผมก็ไม่โกรธครับ เพราะผมผิดจริง ๆ ก็เลยจะจำมาเป็นข้อเตือนใจในการทำงานครั้งต่อไป” (HOTEL04)

“ผมจะยอมรับไปตรง ๆ เลยครับว่าผมทำผิด เจ้านายผมจะให้โอกาสในการชี้แจงว่าทำไมถึงตัดสินใจไปแบบนั้น หลังจากนั้นเค้าก็จะให้คำแนะนำที่ดีมาทุกครั้ง โดยที่ไม่มีการต่อว่าอะไรเลยครับ” (HOTEL05)

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า การที่ผู้ให้ข้อมูลทำความผิดจากการทำงานที่ได้ลงมือปฏิบัตินั้น ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีความกล้าที่จะยอมรับความผิดและมีโอกาสชี้แจงเหตุผลในการตัดสินใจหรือการทำงานผิดพลาดกับเจ้านาย ซึ่งเป็นผลมาจากผู้ให้ข้อมูลมีความสบายใจในการทำงานประกอบกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับเพื่อนร่วมงานและเจ้านายจากการที่ได้ปรับตัวจากการทำกิจกรรมร่วมกันมาก่อน ทำให้ผู้ให้ข้อมูลคลายความกังวลและความกลัวในการที่จะอธิบายเมื่อตัวเองทำผิด

จากข้อค้นพบด้านกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจโรงแรมนั้น จะเริ่มจากการฝึกอบรมจากฝ่ายฝึกอบรมของโรงแรมในการให้ความรู้ คำแนะนำเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงแรมที่พนักงานใหม่ควรต้องทราบ นอกจากนั้นยังเพิ่มในส่วนของการให้ความรู้ด้านวัฒนธรรมการทำงานของโรงแรมเพื่อให้พนักงานได้ปรับตัวในการทำงานในโรงแรมและแผนกของตน

เมื่อพนักงานใหม่ได้รับการฝึกอบรมจากฝ่ายฝึกอบรมเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็จะเริ่มทำงานในแผนกของตนเอง โดยพบว่าในแผนกนั้นจะมีการจัดระบบที่เลี้ยงเพื่อคอยให้คำปรึกษาและคำแนะนำการทำงานให้กับพนักงานใหม่ให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น อีกทั้งการได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกันยังเป็นการช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้และปรับตัวเข้าหากัน ทำให้สามารถทำงาน



ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี อีกทั้งในแผนกยังสนับสนุนการลงมือปฏิบัติจริงในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นการช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานได้เร็วขึ้น เพราะได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริง หากมีข้อผิดพลาดก็จะได้รับการให้คำแนะนำเพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดนั้นซ้ำอีก

โดยสรุปแล้ว ในบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบจากการศึกษา ซึ่งทำให้ทราบถึงรูปแบบเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต โดยผู้ให้ข้อมูลมีการเรียนรู้มาจากลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานขององค์กรข้ามวัฒนธรรม (หัวข้อ 4.1) วัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน (หัวข้อ 4.2) และอุปสรรคความท้าทายในการข้ามผ่านเพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (หัวข้อ 4.3) อันนำไปสู่การสร้างการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต (หัวข้อ 4.4) โดยผู้วิจัยจะอภิปรายข้อค้นพบดังกล่าวเพื่อนำเสนอให้เป็นกระบวนการและแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ตในบทถัดไป

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเกี่ยวกับการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมในปัจจุบันยังขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับตัวของพนักงานว่ามีกระบวนการเรียนรู้ในการปรับตัวอย่างไร ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยที่ผ่านมามักศึกษาเพียงแต่ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลขัดขวางหรือส่งเสริมการปรับตัวของพนักงานอย่างไร

ดังนั้น การศึกษาเรื่อง “การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต” จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต 2) ศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต และ 3) เสนอแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต

งานวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงานชาวไทยที่ทำงานในโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในจังหวัดภูเก็ต ประกอบด้วยพนักงานที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้า ได้แก่ พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์ พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก และพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม จำนวน 10 คน จากโรงแรมที่ตั้งอยู่ตามชายหาดท่องเที่ยวต่าง ๆ ของจังหวัดภูเก็ต ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ได้แก่

1. พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต มีรูปแบบการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างไร
2. พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างไร

3. พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ตควรมีแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างไร

### 5.1.1 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต

การศึกษานี้ พบว่า รูปแบบของการเรียนรู้เพื่อปรับตัวของพนักงานในโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ มีทั้งรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการจะเป็นการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมซึ่งจัดโดยฝ่ายฝึกอบรม แผนกทรัพยากรบุคคลขององค์กร และรูปแบบการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจะเป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเพื่อนร่วมงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (Learning by doing)

รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ ได้แก่ **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม**จากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรม ซึ่งในการอบรมนี้พนักงานจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานในโรงแรม รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานใหม่ควรต้องทราบเพื่อสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เกิดความราบรื่นมากที่สุด การจัดกิจกรรมการละลายพฤติกรรมให้พนักงานใหม่จึงเป็นสิ่งที่จะทำให้พนักงานใหม่ไม่เกิดความอึดอัดใจหรือไม่สบายใจในการทำงาน มีความเข้าใจในเรื่องการสื่อสารหรือมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันก็จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ

สำหรับรูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการนั้นเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันผ่าน**การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเพื่อนร่วมงาน** การมีเพื่อนร่วมงานที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (Learning by doing) ซึ่งการศึกษานี้พบว่า การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่เกิดขึ้นในแต่ละวันจากการทำงานนั้นมีความสำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมได้และยังทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและผูกพันกับองค์กร การเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ในแต่ละวันกับเพื่อนร่วมงานเกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมร่วมกันนอกเวลางาน เช่น การออกไปสังสรรค์หรือเล่นกีฬาร่วมกับเพื่อน ๆ ทั้งในแผนกและนอกแผนก รวมไปถึงกับหัวหน้าแผนกด้วย การทำกิจกรรม CSR ร่วมกันโดยแทรกกิจกรรมนันทนาการอื่น ๆ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้และทำความรู้จักกันเนื่องจากช่วยให้พวกเขาได้ปรับตัวและทำความรู้จักเพื่อนร่วมงานคนอื่นได้รวดเร็ว เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้พฤติกรรมซึ่งกันและกัน มีโอกาสพูดคุยกันมากขึ้น

การศึกษานี้พบว่าพนักงานสะท้อนว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทำให้ตนเองสามารถปรับตัวในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานยังทำให้เกิดการช่วยเหลือกันในการทำงาน ไม่เกี่ยงงาน ซึ่งตนเองรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555) ที่พบว่า การได้ทำกิจกรรมร่วมกันของพนักงานในองค์กร นอกจากจะทำให้พนักงานได้ทำความรู้จักกันแล้ว ผลที่เกิดขึ้นคือจะทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดประสิทธิผลในการช่วยควบคุมความประพฤติของบุคคล สร้างความสามัคคีในองค์กร จูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความผูกพันในองค์กร

รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการอีกรูปแบบหนึ่ง คือ การเรียนรู้ผ่านการทำงานร่วมกับพี่เลี้ยง ซึ่งหมายถึงพนักงานของโรงแรมที่มีประสบการณ์ทำงานมาก่อน หรือเรียกว่าพนักงาน “รุ่นพี่” ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำในการทำงานแก่พนักงานที่เข้ามาใหม่ งานวิจัยนี้พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นพนักงานโรงแรม ระบุว่า การมีรุ่นพี่นั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ในหน้าที่และปรับตัวสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากรุ่นพี่ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำในการปฏิบัติตัวต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และคอยให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน นอกจากนี้พนักงานยังระบุว่ารุ่นพี่ยังทำหน้าที่ในการรับฟังปัญหาในการทำงาน และคอยสำรวจภาวะอารมณ์ของพนักงานเช่นกัน

การมีคนกลาง ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการเป็นตัวอย่าง ให้การชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ขั้นตอนการทำงาน ให้คำปรึกษาและให้ข้อคิดเห็นหรือวิจารณ์การทำงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการช่วยลดความตื่นเต้น ความกลัว หรือความไม่มั่นใจที่ตนเองอาจจะกำลังเริ่มที่จะปรับตัวให้มีความสบายใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี และอัจฉรา กิจเดช (2561) ที่พบว่า ประโยชน์ของการมีคนกลางทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานใหม่จะช่วยเพิ่มการสื่อสารระหว่างบุคคล และหน่วยงานทำให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้นจนสามารถปรับตัวได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว ก่อให้เกิดความสบายใจในการทำงานและนำไปสู่การลดจำนวนอัตราการลาออกของพนักงานได้ด้วย

การศึกษาของกิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี และอัจฉรา กิจเดช (2561) ยังระบุว่าหลายหน่วยงานทั้งที่เป็นหน่วยงานของไทยและหน่วยงานที่เป็นของต่างชาติ นำระบบพี่เลี้ยงมาใช้กับพนักงานใหม่ เนื่องจากเป็นช่องทางที่ดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีจุดประสงค์พื้นฐานในการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) กับพนักงานที่ถูกสอน จึงสรุปได้ว่าการมีพี่เลี้ยงเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้บทบาทของตนเอง เรียนรู้วิธีการปฏิบัติขององค์กร อีกทั้งพี่เลี้ยง

ยังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ และสำรวจสถานะทางอารมณ์ต่าง ๆ ของพนักงานและช่วยให้คำแนะนำ หรือแก้ไขปัญหา

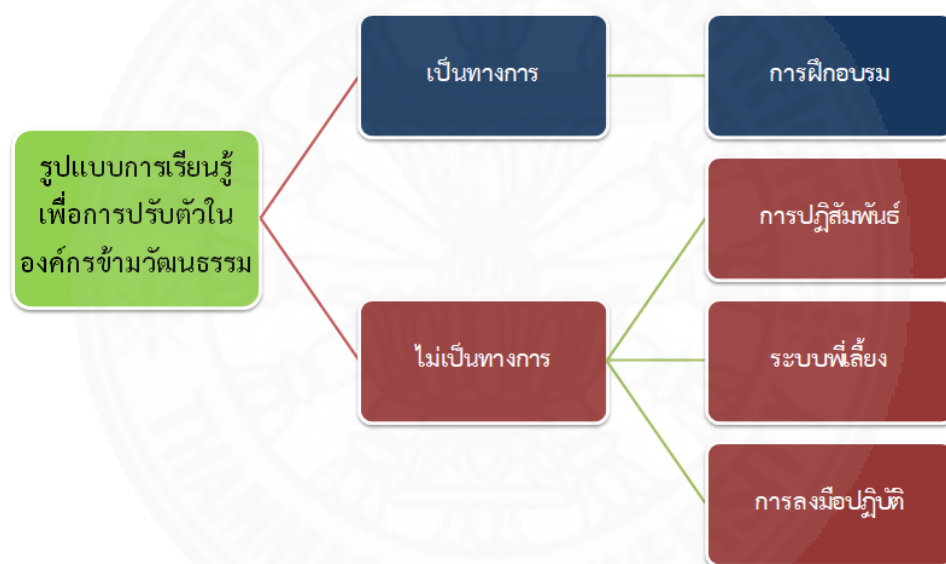
รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่อยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการประการสุดท้ายที่ค้นพบจากการวิจัยนี้ได้แก่ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (Learning by doing) ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำงานจริงของพนักงาน โดยเสียงสะท้อน (Feedback) จากเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าทำให้พนักงานเรียนรู้ว่าตนเองนั้นทำหน้าที่ได้เหมาะสมแล้วหรือไม่ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากการทำงานในสถานการณ์จริง ซึ่งในการทำงานของพนักงานโรงแรมแต่ละวันจะพบกับสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่ต้องแก้ไข ถือเป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential learning) ที่ทำให้เกิดองค์ความรู้เฉพาะกับงานและองค์กรของพนักงาน เนื่องจากเป็นการเรียนรู้จากสภาพปัญหาจริง (Real life situation) จากการลงมือปฏิบัติ พนักงานได้เรียนรู้สาเหตุของปัญหา วิธีการรับมือและแก้ปัญหา ทำให้เกิดทักษะและความชำนาญในการทำงาน และหากเกิดข้อผิดพลาด พนักงานก็จะได้เรียนรู้ข้อผิดพลาดเพื่อแก้ไขให้ถูกต้องในการทำงานครั้งต่อไป (แววดาว จงกลณี และวิวรรณ์ วงศ์อรุณ, 2557)

ดังนั้น การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการในงานวิจัยชิ้นนี้ ทั้งที่เป็นการเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ ผ่านระบบพี่เลี้ยง และผ่านการลงมือปฏิบัตินั้นเป็นการเรียนรู้ที่พนักงานเกิดการปรับตัวโดยที่ไม่รู้ตัวว่าเขากำลังมีการปรับตัวขึ้นในการทำงานในองค์กร ทำให้เขาซึมซับการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรไปแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่พนักงานเกิดความสบายใจ มีความเป็นตัวตนและไม่เกร็งที่จะสร้างการปรับตัวให้กับตนเอง รูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการนี้มักเกิดขึ้นกับองค์กรที่เป็นองค์กรข้ามชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์เอเชียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด ที่ใช้การสังสรรค์หรืองานกีฬามาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างการปรับตัวการทำงานในองค์กร (สิโรโรจน์ สุกุลณะมรรคา, 2557)

นอกจากนี้ รูปแบบการเรียนรู้ในการปรับตัวแบบไม่เป็นทางการยังเป็นผลมาจากการเรียนรู้การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ที่พนักงานชาวไทยใช้เพื่อสร้างการปรับตัวให้กับตนเอง ทั้งที่เป็นวิจนภาษาและอวัจนภาษาผ่านการทำกิจกรรมร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานหรือการพูดคุยในชีวิตประจำวัน ผลจากการปรับตัวในด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลนี้ทำให้เกิดการยอมรับและเข้าใจผู้อื่นในด้านรู้สึก ความคิด และยอมรับความคิดเห็นที่มีความขัดแย้งกับตนเองได้ นอกจากนี้ยังเกิดความพอใจและมีความชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นได้อย่างสบายใจและจริงใจ เหล่านี้จะเป็นการสร้างบรรยากาศที่มีความเสมอภาคในที่ทำงานและป้องกันการใช้คำพูดหรือกิริยาที่ไม่แสดงว่าตนเองเหนือกว่าอีกฝ่าย (สุกุลรัตน์ แจ่มศิริ, 2561) ซึ่งเป็นแนวคิดเกิดขึ้นในองค์กรที่มี

แตกต่างกันในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรือพนักงานที่มีวันต่างกันในองค์กร เช่น การศึกษา ธนาคาร โรงพยาบาล รถยนต์ เป็นต้น ดังที่ปรากฏในตารางที่ 1.1 (บทที่ 1)

จากข้อค้นพบข้างต้น จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต มีทั้งรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น การเรียนรู้ผ่านการจัดอบรมของโรงแรม และรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ แต่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านพนักงานรุ่นพี่หรือพนักงานอาวุโสซึ่งทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำ และการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของพนักงานที่ทำงานในโรงแรม ดังสรุปได้ตามภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต

### 5.1.2 กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงลักษณะขององค์กรข้ามวัฒนธรรมว่ามีลักษณะของวัฒนธรรมที่ผสมผสานระหว่างตะวันตกและวัฒนธรรมไทย กล่าวคือ องค์กรข้ามวัฒนธรรมในการศึกษานี้ มีลักษณะของความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเสมือนครอบครัวระหว่างพนักงานและหัวหน้า

(Clan culture) ซึ่งเป็นลักษณะที่เด่นชัดในองค์กรวัฒนธรรมตะวันออก (Lee, 1996) และมีลักษณะของวัฒนธรรมตะวันตก เช่น ความตรงไปตรงมาในการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและพนักงาน

ดังนั้น จากทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1991) ที่ประกอบด้วย มิติต่าง ๆ เช่น การเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม (Individual - Collectivism) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity - Femininity) และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation) จึงเป็นองค์ความรู้ที่ได้ทราบว่าประเทศที่มีค่านิยมที่มีความคล้ายคลึงกันย่อมมีรูปแบบภาวะผู้นำที่คล้ายคลึงกันด้วย ในขณะที่ประเทศที่มีวัฒนธรรมที่ต่างกันก็จะมีการทำงานที่มีกระบวนการในการสร้างข้อบังคับ กฎระเบียบ ให้พนักงานยึดถือและปฏิบัติตาม โดยมีการควบคุม กวดขันพนักงาน หากพนักงานคนใดสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้องตามเป้าหมายก็จะมี การชื่นชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

โดยสรุปได้ว่าการทำงานที่พนักงานและหัวหน้ามีความสัมพันธ์ใกล้ชิดในองค์กรข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจโรงแรมนั้น ถือเป็นลักษณะของวัฒนธรรมตะวันออกและพบได้ในองค์กรในสังคมไทย (Lee, 1996; Yaoprukchai & Kardkarnklai, 2014) งานวิจัยนี้พบว่าองค์กรข้ามวัฒนธรรมมีลักษณะของวัฒนธรรมใกล้ชิดเสมือนครอบครัว (Clan-oriented culture) ซึ่งแม้ว่าผู้จัดการแผนกจะเป็นชาวตะวันตก ซึ่งเป็นสังคมที่วัฒนธรรมมีลักษณะของความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) สูง (Hofstede, 1991) แต่ผู้จัดการแผนกที่เป็นชาวต่างชาติเองก็มีการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของสังคมตะวันออกที่มีลักษณะของความเป็นกลุ่มนิยมสูง (Collectivism) เช่นกัน โดยการปรับตัวของเจ้านายที่เป็นชาวต่างชาติที่พบจากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นในลักษณะรูปแบบความสัมพันธ์ของเจ้านายตะวันตกและพนักงานชาวไทยที่มีลักษณะใกล้ชิดสนิมสนมกัน เนื่องจากเจ้านายที่เป็นชาวต่างชาติเหล่านี้เป็นผู้ที่อาศัยและทำงานอยู่ในประเทศไทยมากกว่า 5 ปี จึงมีแนวโน้มในการปรับตัวในระดับที่สูงซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีลำดับขั้นของการปรับตัว U-Curve ของ Lysgaard ที่สรุปไว้ว่า กระบวนการปรับตัวจะดำเนินไปตามระยะเวลาของคนผู้นั้น ซึ่งผลการศึกษาเห็นได้ว่าชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศไทยเป็นเวลานานย่อมสามารถปรับตัวได้ในระดับขั้นที่สูง เนื่องจากชาวต่างชาติมีโอกาสพบ มีปฏิสัมพันธ์ และทำกิจกรรมร่วมกับคนไทย ใช้ชีวิตตามแบบวัฒนธรรมของไทย มีการเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีของไทย นิสัยใจคนไทยมาเป็นเวลานาน และยังสอดคล้องกับการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านระยะเวลาและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของ Petrovic and Buvac (2017) ที่พบว่า ปัจจัยด้านระยะเวลาที่อยู่อาศัยในวัฒนธรรมใหม่ ผู้ที่อาศัยอยู่นานกว่าจะมีความสามารถในการปรับตัวได้ดีกว่า

นอกจากนี้ ยังพบว่าลักษณะของวัฒนธรรมที่สะท้อนสังคมตะวันออก ได้แก่ การรักษาหน้า (Face saving) ดังจะเห็นได้จากการสื่อสารปัญหาในการทำงาน มักจะมีคนกลางซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานอาวุโสหรือพนักงานรุ่นพี่ที่ทำหน้าที่ในการเป็นผู้ประสานการสื่อสารระหว่างพนักงาน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในสังคมไทยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นถึงการรักษาหน้า เช่น การหลีกเลี่ยงการสื่อสารโดยตรง (พินิตา แก้วจิตคงทอง, 2559; วรรณญา กล้าผิด, 2560; สิญญาธร นาคพิน และวิลาวัลย์ สมบูรณ์, 2562; สุธิรา อัสวสายวิรุณ, 2559) ซึ่งหนึ่งในวิธีการรักษาหน้าคือการหลีกเลี่ยงการสื่อสารปัญหา (Conflict) โดยตรง แต่จะใช้คนกลาง (Mediator) ในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการสื่อสาร (Rojjanaprapayon et al., 2004)

ในส่วนของลักษณะวัฒนธรรมตะวันตกที่ปรากฏเด่นชัดในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ได้แก่ การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาระหว่างพนักงานและหัวหน้าที่เป็นชาวต่างชาติ จะเห็นได้ว่าในการศึกษานี้ พนักงานชาวไทยระบุว่าหัวหน้าชาวต่างชาติจะกระตุ้นให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและสื่อสารโดยตรง โดยปกติแล้วองค์กรในสังคมไทยจะมีลักษณะของการยอมรับความแตกต่างของอำนาจที่สูง (High power distance) (Hofstede, 1991) ซึ่งหมายถึงการสื่อสารระหว่างพนักงานและหัวหน้าจะถูกกำหนดผ่านโครงสร้างการบริหารองค์กร (Organizational hierarchical structure) และรูปแบบความสัมพันธ์ของหัวหน้าและพนักงาน มีลักษณะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisor & Subordinator) ดังเช่นงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรในวัฒนธรรมไทยนั้นมีลักษณะของการยอมรับอำนาจที่สูง (High power distance) (กนกวรรณ กาญจนธานี, ณัฐธิดา สุวรรณโณ, และอนุ เจริญวงศ์ระยับ, 2555); บุญเอี่ยม น้อยเอม, 2560; Yukpmhdi, 2010; Pimpa, 2012)

การศึกษานี้พบว่าองค์กรข้ามวัฒนธรรมที่มีลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและพนักงานที่มีการยอมรับความแตกต่างทางอำนาจที่ต่ำ (Low power distance) ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในสังคมตะวันตก ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องไม่ได้ถูกกำหนดโดยโครงสร้างการบริหารในลักษณะของลำดับชั้น ลูกน้องสามารถสื่อสารโดยตรงกับหัวหน้าได้ จะเห็นได้ว่าพนักงานชาวไทยระบุว่าหัวหน้าชาวต่างชาติจะกระตุ้นให้พนักงานชาวไทยสื่อสารโดยตรง นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะวัฒนธรรมที่พนักงานสามารถสื่อสารกับหัวหน้าชาวต่างชาติได้โดยตรงนั้นทำให้พนักงานชาวไทยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยข้อค้นพบนี้แตกต่างจากงานวิจัยที่ศึกษาองค์กรในสังคมไทยที่ชี้ให้เห็นลักษณะของความสัมพันธ์ทางอำนาจที่สูง และพนักงานชาวไทยมีความชอบลักษณะของการทำงานแบบ

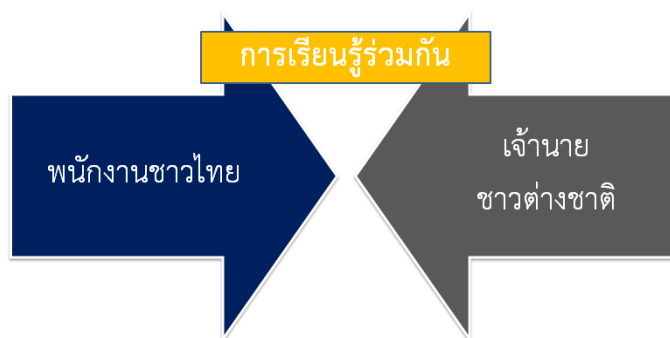


รับคำสั่งมากกว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (มณฑล สรไกรกิติกุล และสุนันทา เสียงไทย, 2556; Yukpmhdi, 2010)

งานวิจัยนี้พบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ผสมผสานระหว่างตะวันตกและตะวันออก ชี้ให้เห็นการปรับตัวที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน (Exchange learning process) ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกันระหว่างพนักงานชาวไทย และหัวหน้าชาวต่างชาติ โดยกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวมีการแลกเปลี่ยนความหมายของวิถีแห่งการปฏิบัติ (Set of Norms) ผ่านการปฏิสัมพันธ์และการต่อรองความหมาย (Meaning negotiations) ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (Shared meaning) ซึ่งถือเป็นวิถีแห่งการปฏิบัติภายในองค์กร กระบวนการเรียนรู้ในองค์กรข้ามวัฒนธรรมดังกล่าว จึงไม่ใช่การเรียนรู้ที่พนักงานชาวไทยจะต้องรับเอาวัฒนธรรมตะวันตกมาเป็นแบบแผนในการปฏิบัติเพียงอย่างเดียว แต่การปรับตัวของพนักงานเกิดจากกระบวนการเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน (Exchange Learning process) ซึ่งหัวหน้าชาวต่างชาติเองก็มีการปรับตัวและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการทำงานร่วมกับพนักงานชาวไทยเช่นกัน

ข้อค้นพบจากการศึกษานี้จึงชี้ให้เห็นกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานที่แตกต่างออกไปจากมุมมองการเรียนรู้ภายในองค์กรแบบเดิม กล่าวคือ โดยปกติแล้วทฤษฎีองค์กรมักอธิบายกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานด้วยกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialisation) ซึ่งมุมมองของนักวิจัยมักอธิบายกระบวนการดังกล่าวว่าหมายถึงกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ (New comers) เพื่อที่จะก้าวเข้ามาสู่บทบาทใหม่ที่ได้รับมอบหมายในองค์กร โดยปกติแล้วองค์กรมักจะใช้วิธีการจัดอบรมพนักงานใหม่ (Orientation) เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตามกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ มีลักษณะของการเรียนรู้ทางเดียว และมีลักษณะของการเรียนรู้แบบรับมา (Passive learning) โดยตัวของพนักงานเอง เป็นผู้ที่ต้องเรียนรู้และปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

งานวิจัยชิ้นนี้พบว่ากระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานนั้นไม่ได้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทางเดียวเท่านั้น แต่กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างพนักงานเองและระหว่างพนักงานกับหัวหน้าชาวต่างชาติ (Exchange learning process) ดังจะเห็นได้จากการเกิดวัฒนธรรมที่มีลักษณะผสมผสาน ทั้งพนักงานไทย และหัวหน้าชาวต่างชาติต่างมีการปรับตัวผ่านการปฏิสัมพันธ์ในแต่ละวัน ตามภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต

โดยสรุปแล้ว ในบทนี้ผู้วิจัยได้สรุปและอภิปรายข้อค้นพบจากการศึกษา ซึ่งชี้ให้เห็นรูปแบบการเรียนรู้เพื่อปรับตัวของพนักงานองค์กรข้ามวัฒนธรรมธุรกิจประเภทโรงแรมว่า ประกอบไปด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการ ซึ่งได้แก่ การอบรมปฐมนิเทศที่จัดให้โดยองค์กร และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ แต่เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันผ่านการปฏิบัติงานจริงและผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยง ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมตะวันตก อีกทั้งการเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ยังทำให้พนักงานองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และผูกพันกับองค์กรอีกด้วย

สำหรับกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานนั้น งานวิจัยนี้สรุปว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน (Exchange learning process) ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดร่วมกันระหว่างพนักงานชาวไทยและหัวหน้าชาวต่างชาติ กล่าวคือทั้งพนักงานชาวไทยและหัวหน้าต่างชาติพยายามที่จะเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทำงานร่วมกันได้ โดยการปรับตัวเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ในแต่ละวันที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างตะวันตกและตะวันออก

### 5.1.3 แนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต

แนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต สามารถสรุปได้ ดังนี้

**การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานขององค์กรข้ามวัฒนธรรม** งานโรงแรมจัดว่าเป็นงานบริการประเภทหนึ่งที่ต้องบริการลูกค้าและสนองต่อความต้องการและความคาดหวังให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ (วสุธิตา นุริตมนต์ และณภัทร ทิพย์ศรี, 2562) คุณภาพการให้บริการที่ดีของพนักงานมาจากการฝึกอบรมและประสบการณ์ รวมไปถึงจิตสำนึกของความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ ความจริงใจต่อผู้มาใช้บริการและพร้อมที่จะเสนอตัวเองให้บริการด้วยความเต็มใจ (ชลลดา มงคลวนิช และ รัตนาภรณ์ ชาติวงศ์, 2561) โดยเฉพาะโรงแรมที่เป็นเครือข่ายนานาชาติ จะมีทั้งแขกที่เป็นคนในประเทศและต่างประเทศมาใช้บริการ โดยพนักงานโรงแรมทำหน้าที่ในการให้บริการกับแขกที่มาจากที่ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมแปรผันไปตามถิ่นกำเนิดของแต่ละคน (Rahimi, 2017) ผู้ให้ข้อมูลจึงอาศัยการปรับตัวและเรียนรู้ความแตกต่างนั้นให้ตนเองมีความเข้าใจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของแขกที่มาใช้บริการแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานของโรงแรมที่ตั้งไว้ให้มากที่สุด การทำงานในองค์กรธุรกิจข้ามวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความกระทบต่อความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (ศิริวุฒิ รุ่งเรือง, 2559) การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม มารยาท พิธีการ และขนบธรรมเนียมของวัฒนธรรมต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีและสามารถปรับตัวเข้าได้กับความหลากหลายในวัฒนธรรมขององค์กรนั้นได้ (พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์, 2545)

**การสร้างความเข้าใจลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน** ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ โดยเฉพาะในจังหวัดภูเก็ตที่เป็นพื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ นับว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาตินิยมเดินทางไปท่องเที่ยวเป็นลำดับที่ 2 รองจากกรุงเทพมหานคร (ณารัตนา วีระกิจ, ชัยนันต์ ไชยเสน, พุทธพร อักษรไพโรจน์ และศศิธร สนเปี่ยม, 2562) และจังหวัดภูเก็ตยังมีระบบการคมนาคมขนส่งที่ความสะดวก สามารถรองรับนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและจากต่างประเทศได้หลายช่องทาง เช่น เครื่องบินพาณิชย์ เครื่องบินเช่าเหมาลำ เรือสำราญ เป็นต้น ทำให้จังหวัดภูเก็ตมีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในอัตราส่วนที่มากกว่านักท่องเที่ยวชาวไทย ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจบริการประเภทโรงแรมจึงต้องมีบุคลากรที่สามารถให้การบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มาจากหลากหลายประเทศทั่วโลกเพื่อให้บริการให้เกิดความประทับใจและจะได้กลับมาเยือนจังหวัดภูเก็ตอีกครั้งในอนาคต

การทำงานธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต จึงต้องการพนักงานที่สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้น การที่จะทำให้การบริการเกิดความเป็นมาตรฐานสากล ต้องมีการจ้างพนักงานชาวต่างชาติที่มีประสบการณ์มาเป็นทั้งพนักงานและหัวหน้างานเพื่อช่วยให้การทำงานในธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมากที่สุด เนื่องจากโรงแรมเครือข่ายนานาชาติล้วนมีพนักงานที่มีความหลากหลายทั้งวัฒนธรรมและถิ่นฐานเพื่อให้บริการแขกที่มาจากหลายประเทศ

(จรรยา อภักดิ์สกุล, 2559) การที่พนักงานเหล่านี้ทำงานร่วมกับพนักงานที่เป็นชาวไทย ย่อมต้องมีการปรับตัวเข้าหากันเนื่องจากแต่ละคนมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ทำให้มีบุคลิก นิสัยใจคอและลักษณะการทำงานที่ต่างกัน เช่น เรื่องการสื่อสารที่มีสำเนียงภาษาต่างกัน ลักษณะการทำงาน การสื่อสารทางความคิดและทัศนคติที่ต่างกัน เป็นต้น (พิชญา วัฒนรังสรรค์, 2558)

ดังนั้น การเรียนรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของทั้งสองฝ่ายจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทั้งพนักงานและเจ้านายชาวต่างชาติต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย สามารถเข้าใจความคิด ทัศนคติที่มีความแตกต่างกันและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การเข้าใจอุปสรรคและความท้าทายในการข้ามผ่านเพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม** โดยหนึ่งในปัญหาหลักในการปรับตัว คือ สำเนียงภาษา เนื่องจากการทำงานในองค์กรที่เป็นองค์กรข้ามวัฒนธรรมประเภทธุรกิจโรงแรมนี้ ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารส่วนใหญ่จะเป็นภาษาอังกฤษเนื่องจากเป็นองค์กรระดับนานาชาติที่มีความเป็นสากล ลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนใหญ่ก็จะสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษเป็นหลัก อีกทั้งเจ้านายในแผนกมาจากประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลักเช่นกัน ทำให้สำเนียงในการพูดอาจจะไม่เหมือนกับเจ้านายที่มาจากประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษ ทำให้พนักงานที่ไม่คุ้นชินในสำเนียงเกิดความสับสนหรือมีความยากในการที่จะจับใจความในสำเนียงนั้น พนักงานชาวไทยอาจเกิดความยากลำบากในการที่จะสื่อสารกับเจ้านาย จนต้องมีการใช้คนกลางหรือต้องพยายามปรับตัวเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้บางครั้งอาจเกิดความท้อใจที่ต้องเผชิญกับปัญหาเช่นนี้ แทนที่จะมีสมาธิและทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ แต่ทั้งนี้เรื่องของภาษาก็เป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้ที่จะไม่มีการพัฒนาเรียนรู้หรือปรับตัว เพราะอย่างไรก็ต้องสื่อสารกับลูกค้าที่มาใช้บริการที่โรงแรม หากพนักงานไม่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการข้ามผ่านอุปสรรคนี้ ก็จะส่งผลให้พนักงานท้อใจ ไม่มีความสุขในการทำงานจนอาจจะลาออกได้ในที่สุด ซึ่งสอดคล้องการศึกษาของหยิ่ง หลี, ศรีวิไล พลมณี และขวัญใจ กิจชาลารัตน์ (2563) ที่กล่าวว่า การไม่เข้าใจและไม่รู้ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารกันจะเป็นอุปสรรคและปัญหาของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ดังนั้นภาษาก็ยังคงเป็นปัญหาในการสื่อสารของพนักงานชาวไทยที่ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

เนื่องจากการทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมต้องอาศัยความพยายามในการปรับหรือเปลี่ยนแปลงตนเองเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่มีความยืดหยุ่น อดทน ความวิตกกังวล ความเครียด ความคับข้องใจ ฯลฯ จนสามารถอยู่ในสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุข ลักษณะ สิริรัตน์ (2545) กล่าวว่า การปรับตัวเป็นผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับตัวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองไม่ว่าจะเป็นด้าน

บุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้สามารถเผชิญหรือปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจนสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า จากแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ตที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า จะเป็นประโยชน์อย่างมากให้กับผู้ที่ต้องการสร้างการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมให้กับตนเองหรืออาจจะเป็นประโยชน์กับองค์กรข้ามชาติต่าง ๆ ที่ต้องการหารูปแบบกระบวนการเพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากรในองค์กร โดยอาศัยกระบวนการปรับตัวจากการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการให้มีความเป็นรูปธรรมและจับต้องได้ เช่น วิธีการสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การมอบหมายงานในระบบพี่เลี้ยงและลักษณะของงานที่อาศัยการลงมือปฏิบัติ เพื่อทำเป็นต้นแบบที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้กับพนักงานได้ เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการนั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานชาวไทยสามารถข้ามผ่านอุปสรรคในการปรับตัวการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดีโดยที่ตัวเองอาจไม่รู้ตัว ถ้าได้มีการออกแบบกระบวนการนั้นให้เป็นแนวทางในการเรียนรู้ได้จะเกิดประโยชน์เป็นอย่างมากทั้งองค์กรและตัวพนักงาน

และอีกประการที่สำคัญ คือ การลดปัญหาการลาออกของพนักงาน เนื่องจากการที่พนักงานสามารถปรับตัวในการทำงานในองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดีจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กร เป็นการพิสูจน์ถึงความสามารถในการข้ามผ่านอุปสรรคในการทำงานได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานเกิดความรักและต้องการที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนั้นไปนาน ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งที่ตนทำอยู่ให้มีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถ ได้รับการไว้วางใจให้เป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงาน และมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพหรือได้รับข้อเสนอให้ไปทำงานที่อื่นที่มีเงินเดือนที่สูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าการทำงานในที่ใดที่หนึ่งได้เป็นเวลานาน ๆ จะสะท้อนถึงความอดทนในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี (2558) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงพฤติกรรมความรู้สึก ทศนคติที่ดีต่อองค์กรของบุคคลคนนั้น หากมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรก็จะสามารถทำงานได้โดยไม่ลาออกไปทำงานที่ไหน องค์กรก็จะสามารถเดินหน้าต่อไปได้โดยไม่ต้องเสียเวลากับการคัดเลือก สรรหา จ้างและฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยนอกจากจะเสียเวลาการทำงานขององค์กรและก็ยังจะเสียงบประมาณในการใช้จ่ายในด้านการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่อีกเช่นกัน

ดังนั้น แนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 3 แนวทางในงานวิจัยชิ้นนี้ จึงสามารถสร้างประโยชน์ในการปรับตัวไปตามวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกมีการเรียนรู้ร่วมกันและยึดถือปฏิบัติต่อกันมากกลายเป็นความเคยชิน เป็นขนบธรรมเนียมประเพณี ปฏิบัติตามความเชื่อค่านิยม ภาษา โดยเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและได้รับความเชื่อถือจากสังคม

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ

5.2.1.1 พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติควรมีการฝึกฝนทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลให้สามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการ เจ้านายหรือแขกที่เป็นชาวต่างชาติให้มีความชำนาญอยู่เสมอ

5.2.1.2 พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติควรให้ความสำคัญกับการทำงานในองค์กรที่เป็นเครือข่ายนานาชาติ เพื่อการทำงานให้ได้มาตรฐานที่เป็นสากลของโรงแรมที่ได้วางไว้

5.2.1.3 พนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติควรเลือกใช้วิธีการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับตนเองเพื่อให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้รวดเร็วและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ

5.2.2.1 ผู้ประกอบการโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติควรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้กับพนักงานใหม่ในด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานใหม่ได้ปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในองค์กรได้

5.2.2.2 ผู้ประกอบการโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติควรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้กับพนักงานชาวต่างชาติในด้านวัฒนธรรมของคนไทยเพื่อให้สามารถเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างของคนและพนักงานคนไทยได้

5.2.2.3 ผู้ประกอบการโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติควรจัดกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างพนักงานในโรงแรมที่เป็นทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติให้สามารถเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน

### 5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้สามารถเติมเต็มช่องว่างของงานวิจัย (Research Gap) จากงานวิจัยในอดีต เนื่องจากที่ผ่านมาจะมีงานวิจัยที่มีข้อค้นพบในด้านรูปแบบหรือกระบวนการการปรับตัวการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมเพียงฝ่ายเดียว เช่น จากพนักงานชาวไทยที่ทำงานในองค์กรต่างชาติหรือชาวต่างชาติที่ทำงานในองค์กรต่างวัฒนธรรม โดยงานวิจัยชิ้นนี้ได้ทราบถึงการเรียนรู้ร่วมกันทั้งสองฝ่ายจากทั้งพนักงานชาวไทยและเจ้านายชาวต่างชาติที่มีการปรับตัวเข้าหากันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และเกิดขึ้นในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Everyday interactions) การเรียนรู้ผ่านพนักงานซึ่งเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นผ่านการลงมือทำ (Learning by doing) ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ รูปแบบการเรียนรู้ข้างต้นทำให้พนักงานเกิดการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างรวดเร็ว และยิ่งไปกว่านั้นยังทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและผูกพันกับองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จากการลงมือทำนั้น ยังทำให้เกิดองค์ความรู้ในการทำงานที่เฉพาะเจาะจงกับองค์กร เนื่องจากเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากสภาพปัญหาในการทำงานจริงที่เจอในแต่ละวัน (Real life situations)

นอกจากนี้ งานวิจัยชิ้นนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวในการทำงานที่เกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมตัวก่อนการทำงาน ขั้นตอนระหว่างการทำงาน การปรับตัวจากการเรียนรู้ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรข้ามชาติ ไปจนถึงความสามารถในการข้ามผ่านอุปสรรคและความท้าทายจากการปรับตัวที่พนักงานสะท้อนออกมาเป็นคำบรรยายให้เข้าใจถึงอารมณ์และความรู้สึกในขณะนั้น จนสามารถปรับตัวให้ทำงานในองค์กรข้ามชาติได้นั้น

### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

งานวิจัยนี้ศึกษามุมมองของพนักงานชาวไทยเท่านั้น จึงทำให้ขาดมุมมองของชาวต่างชาติ ดังนั้น จึงควรการศึกษาการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานในโรงแรมระบบเครือช่ายนานาชาติของพนักงานชาวต่างชาติที่ทำงานในโรงแรมระบบเครือช่ายในประเทศไทย เพื่อให้ได้ทราบถึงมุมมองในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมว่าการที่มาทำงานในองค์กร

ที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนนั้น พวกเขาจะมีวิธีการปรับตัวอย่างไรให้ทำงานร่วมกับพนักงานชาวไทยได้

5.4.1 ควรศึกษาในกรณีของพนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมได้ ว่าพบอุปสรรคหรือปัญหาในลักษณะใด และเพราะสาเหตุใดที่ไม่สามารถปรับตัวได้

5.4.2 ควรเปลี่ยนศึกษามุมมองของพนักงานที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมมาก่อนเพื่อให้ทราบถึงวิธีการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม

5.4.3 การศึกษาเรื่องนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ทำให้ผลการศึกษาออกมาเป็นลักษณะสภาพการณ์โดยรวม จึงเสนอให้ทำการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ข้อมูลที่เป็นเชิงตัวเลขและสถิติเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดมากขึ้น

5.4.4 ควรมีการออกแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานในโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทยเพื่อใช้เป็นคู่มือในการฝึกอบรมให้กับพนักงาน



## รายการอ้างอิง

- กนกวรรณ กาญจนธานี, ณิชฐิตา สุวรรณโณ, และอนุ เจริญวงศ์ระยับ. (2555). อิทธิพลของความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีต่อการยอมรับการตลาดอิเล็กทรอนิกส์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 1(2), 55-62.
- กนิษฐา ดวงสูงเนิน. (2556). สภาวะการทำงานภายใต้การบริหารงานของกิจการที่บริหารโดยชาวต่างชาติในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 30(2), 27-49.
- กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา. (2556). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- กัญจน์กานจ ยิงชล. (2559). นวัตกรรมของอุตสาหกรรมยานยนต์ในระดับ SMEs (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ก่อพงษ์ บุญยการ. (2550). พฤติกรรมและปัจจัยในการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกใช้บริการที่พักในอำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (การศึกษาค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, คณะเศรษฐศาสตร์.
- กิติพัฒน์ นนทปัทมะดุลย์. (2554). เครื่องมือในการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพและการสนทนากลุ่ม. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. โครงการ Research Zone 2011: Phase 51.
- กิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี และอัจฉรา กิจเดช. (2561). พัฒนาการด้วยระบบพีเอชเอ (มีอาชีพ). *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*. 5(1), 1-8.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). *ระเบียบวิธีวิจัย*. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช้าง.
- จุรณิดา เอกภักดีสกุล. (2559). แนวทางในการพัฒนาลักษณะทางกายภาพของโรงแรมเชิงวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงแรมรัตนนา ริเวอร์ไซด์ สปา รีสอร์ท และโรงแรมแทมมาริน วิลเลจ อำเภอเมืองเชียงใหม่จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์.
- จุลศักดิ์ ชาญนรงค์. (2557). วัฒนธรรมองค์กรระบบราชการ ความเมตตา และคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร. รายงานผลการวิจัย. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- ชลลดา มงคลวนิช และรัตนภรณ์ ชาตวิวงศ์. (2561). ความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพบริการของฝ่ายต้อนรับ ส่วนหน้าในโรงแรม 5 ดาว. *วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย*, 13(2), 78-90.
- ชาญกิจ อ่างทอง. (2558). *การศึกษาความพึงพอใจในการใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนของคณวิยทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล* (การศึกษาค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- โชคชัย ยืนยง, (2549). *กระบวนการทัศนเชิงตีความ: อีกกระบวนการหนึ่งสำหรับการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ศึกษา*. เอกสารประกอบการสอนวิชาสัมมนาวิทยาศาสตร์ชั้นสูง, ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณปภัช นาคเจือทอง. (2552). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (การศึกษาเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์. (2555). *วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ, เอกการจัดการทั่วไป.
- ณัฐพร กังวาลสิงหนาท. (2558). *วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานธนาคารต่างชาติ แห่งหนึ่งในประเทศไทย* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- ณารีญา วีระกิจ, ชัยนันต์ ไชยเสน, พุทธพร อักษรไพโรจน์ และศศิธร สนเปี่ยม. (2562). แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของจังหวัดภูเก็ต เพื่อยกระดับสู่การเป็นศูนย์กลางนานาชาติการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ. *วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ*, 15(2), 35-57
- เดชา หวังมี และปรานี ทองคำ. (2552). ความต้องการในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในชนบท: กรณีศึกษาจังหวัดพังงา. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 15(1), 35-51.
- ทองเพียร เตยหอม. (2562). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, คณะครุศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.

- ธัชชา วิทย์วิโรจน์. (2552). *ความสามารถทางการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- ธาดา สืบหลินวงศ์. (2551). *แนวทางจริยธรรม: การทำวิจัยในคนในประเทศไทย พ.ศ. 2550.* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทิชา บุญละเอียด. (2554). *การปรับตัวของนิสิตระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 1 คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (การศึกษาปัญหาพิเศษปริญญาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะวิทยาศาสตร์, สาขาสถิติ.
- นิรมล สุวรรณโคตร. (2553). *การปรับตัวของนิสิตระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยนเรศวร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาอุดมศึกษา
- บุญเกียรติ โชควัฒนา. (2551). Positive Thinking. สืบค้นจาก <https://u-sabai-d.com/Articles/MOPpage.html>
- บุญเอื้อม น้อยเอม. (2560). *ปัจจัยในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารชาวไทย และพนักงานชาวเวียดนามของบริษัทที่ไปลงทุนในประเทศเวียดนาม. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ
- พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์. (2545). กระแสสังคม: อิทธิพลต่อรูปแบบการอุดมศึกษาไทยจากอดีตถึงปัจจุบัน. *วารสารอุดมศึกษา, 13(3).*
- พรพะเยาว์ กิ่งเม่ง และดวงทิพย์ เจริญรุกษ์ เผื่อนโชติ. (2557). *ความสามารถทางการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการปรับตัวของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยรังสิต. วารสารการเงิน การลงทุน การตลาดและการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต, 4(1), 634-655.*
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. (2558). *การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว
- พิชากรณ์ เฟ่งพิศ. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาพัฒนศึกษา
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.*

- พินิตา แก้วจิตคงทอง. (2559). การประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการ: กรณีศึกษา องค์การราชการแห่งหนึ่ง. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 6(2), 46-57.
- มัณชรี โชติรสฐิติ. (2556). การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของนักเรียนไทยในต่างประเทศ (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะภาษาและการสื่อสาร, สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์.
- มณฑล สรไกรกิติกุล และสุนันทา เสี่ยงไทย. (2556) มิติทางจิตวิญญาณในการทำงาน: ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสาร มจร. วิชาการ*, 16(32), 129-140.
- รุจิราภรณ์ แอกทอง. (2549). การปรับตัวของผู้สูงอายุในเขตเทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาชุมชน.
- ลักขณา สิริรัตน์. (2545). *สุขวิทยาจิตและการปรับตัว*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วรัญญา กล้วผิต. (2560). การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, บัณฑิตวิทยาลัย.
- วสุธิดา นุริตมนต์ และณภัทร ทิพย์ศรี. (2562). อิทธิพลของคุณภาพบริการและการบริการความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจใช้บริการซ้ำ: การศึกษาเชิงประจักษ์ลูกค้าที่ใช้บริการโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 33(105), 175-186.
- วัชร ศรีคำ. (2556). การปรับตัวของแรงงานข้ามชาติเวียดนามในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. *วารสารภาษาและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมหิดล*, 32(1), 47-65.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- วีราภรณ์ บุตรทองดี. (2557). การศึกษาทัศนคติต่อการทำงาน องค์กร และความจงรักภักดีของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- แหวดดาว จงกลณี และวิวรรณ วงศ์อรุณ (2557) *แนวทางการจัดฝึกอบรมพนักงานโรงแรม: ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2*, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- ศิริวุฒิ รุ่งเรือง. (2559). วัฒนธรรม: หนึ่งในกุญแจสำคัญของการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(2), 183-197.

- ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี. (2558). *การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความพึงพอใจ ในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- สิริโรจน์ สุกุลณะมรรคา. (2557). *การปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย กรณีศึกษา พนักงานต่างชาติที่ทำงานในบริษัทโตโยต้ามอเตอร์เอเซียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเนชั่น, บัณฑิตวิทยาลัย.
- สกุรัตน์ แจ่มศิริ. (2561). *การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, คณะนิเทศศาสตร์, สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (2543). *การสอนผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: จรัญสนิทวงศ์การพิมพ์
- สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). *การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์ความรู้ที่ 2 ตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555*. สืบค้นจาก [https://www.opsmoac.go.th/km-km\\_org\\_center-files-391991791963](https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-391991791963)
- สิญาธร นาคพิน และวิลาวัลย์ สมบูรณ์. (2562) การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 6(2), 21-46.
- สิริโรจน์ สุกุลณะมรรคา. (2557). *การปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย กรณีศึกษา พนักงานต่างชาติที่ทำงานในบริษัทโตโยต้ามอเตอร์เอเซียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเนชั่น, บัณฑิตวิทยาลัย.
- สุทินันท์ พรหมสุวรรณ. (2558). การปรับพฤติกรรมและทัศนคติการทำงานเพื่อความอยู่รอดของคนวัยทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย ภายใต้เงื่อนไขมาตรฐานของประชาคมอาเซียน *วารสารวิจัย มสธ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(3), 1-10.
- สุธีรา อัสวสายวิรุณ. (2559). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานชาวต่างชาติในกรุงเทพมหานคร*. (การค้นคว้ามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. บัณฑิตวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2530). *การศึกษาผู้ใหญ่พื้นฐานการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.

- สุมิตร สุวรรณ. (2552). *การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ*. สืบค้นจาก <http://onzonde.mutiplay.com>
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หยิ่ง หลี่, ศรีวิไล พลมณี และ ขวัญใจ กิจชาลารัตน์. (2563). การศึกษาความสุภาพในการสื่อสารระหว่างภาษาไทยกับภาษาจีน. *พินเนศวร์สาร*, 16(1), 37-46.
- สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ. (2558). การปรับพฤติกรรมและทัศนคติการทำงานเพื่อความอยู่รอดของคนวัยทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย ภายใต้เงื่อนไขมาตรฐานของประชาคมอาเซียน *วารสารวิจัย มสค สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(3), 1-10.
- หวั่น วงศ์แก่นท้าว. (2555). *ทักษะการเรียนรู้ในสังคมร่วมสมัย* [เอกสารประกอบการสอน]. สืบค้นจาก [http://ge.kbu.ac.th/Download9\\_files/img/05.pdf](http://ge.kbu.ac.th/Download9_files/img/05.pdf)
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร* (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2554). การพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้เรื่องการศึกษาชุมชนเพื่อสืบค้นองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นพิษณุโลก. รายงานการวิจัย. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/Search/ShowFulltext>
- Aberbach, J. D., & Rockman, B. A. (2002). Conducting and coding elite interviews. *Political Science & Politics*, 35(04), 673-676.
- Aguilera, A., & Guerrero, M. (2016). A brief description of culture shock among Latin American nationals in South Korea. *현대사회와วัฒนธรรม*, 6(1), 120-136.
- Ahmad, N., Sulaman Tariqb, M., & Hussain, A. (2015). Human resource practices and employee retention, evidences from banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, 7, 186-188.
- Akinruwa, T. E., Ajayi, S. O., & Akeke, N. I. (2014). Effect of labour turnover on performance in Nigerian banking industry (A case of Ado-Ekiti Metropolis, Ekiti State). *European Journal of Business and Management*, 628, 125-132.
- Andrade, A. C. F. D., Frank, E., Lotufo Neto, F., & Houck, P. R. (2008). An adaptation of the Interpersonal Problem Areas Rating Scale: pilot and interrater agreement study. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 30(4), 353-357.

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of cultural intelligence*. London: Routledge.
- Anginoni, B., & Baptista, P. (2016). P179 Cross-cultural adaptation of: nurses work functioning. Questionnaire (NWFQ) to the Brazilian context. *Occupational and Environmental Medicine*, 73(Suppl 1), A180-A181.
- Arghode, V., Brieger, E. W., & McLean, G. N. (2017). Adult learning theories: implications for online instruction. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 593-609.
- Arino, A., LeBaron, C., & Milliken, F. J. (2016). Publishing qualitative research in academy of management discoveries. *Academy of Management Discoveries*, 2(2), 109-113.
- Athanassiou, N., McNett, J. M., & Harvey, C. (2003). Critical thinking in the management classroom: Bloom's taxonomy as a learning tool. *Journal of Management Education*, 27(5), 533-555.
- Babič, J., Oztop, E., & Kawato, M. (2016). Human motor adaptation in whole body motion. *Scientific reports*, 6, 32868.
- Baldwin, M. (2016). *Social work, critical reflection and the learning organization*. London: Routledge.
- Baum, T. (2012). Migrant workers in the international hotel industry.
- Bedarkar, M., Pandita, D., Agarwal, R., & Saini, R. (2016). Examining the impact of organizational culture on customer centricity in organizations: An analysis. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(2), 19-28.
- Beebe, S.A., Beebe, S.J., & Redmond, M.N. (2011). *Interpersonal communication: Relating to others* (6th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Berger, C. R., & Roloff, M. E. (2019). Interpersonal communication. In *An Integrated Approach to Communication Theory and Research*. Oxfordshire: Taylor and Francis.
- Biesta, G. J. (2015). *Beyond learning: Democratic education for a human future*. London: Routledge.

- Bill, et al. (2011). Development of knowledge tables and learning outcomes for an introductory course in transportation engineering. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board* (2211), 27-35.
- Billett, S. (2001). *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*: ERIC.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative research for education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, A. (2016). Career adaptability and attitudes to low-skilled work by individuals with few qualifications: 'getting by', 'getting on' or 'going nowhere'. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44(2), 221-232.
- Burgoon, J. K., Stern, L. A., & Dillman, L. (2007). *Interpersonal adaptation: Dyadic interaction patterns*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Campos, R. C. (2009). *The Awareness and responsiveness of the hotel industry in Phuket to climate change* (Master's thesis). Prince of Songkla University. Retrieved from <http://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2010/5860/1/313807.pdf>
- Carbaugh, D. (2016). *The handbook of communication in cross-cultural perspective*. New York: Routledge.
- Chen, Z. J. (2016). Introduction: the new challenge to cross-cultural adaptation and transformation in the context of globalization. *China Media Research*, 12(1), 1-3.
- Cherdchamadol, P., & Sriboonjit, J. (2017). The factors influencing customer satisfaction with chain budget hotels in Bangkok by each traveler segment. *International Journal of Information, Business and Management*, 9(1), 214-230.
- Chien, Y. Y. G. (2016). After six decades: Applying the U-curve hypothesis to the adjustment of international postgraduate students. *Journal of research in International Education*, 15(1), 32-51.
- Choochote, K. (2014). Factors affecting the selection of boutique hotel of tourist in Phuket province. *International Journal of Business and Management Study*, 1(3), 137-140.



- Coetzer, A., Ryan, M. M., Susomrith, P., & Suseno, Y. (2017). Challenges in addressing professional competence expectations in human resource management courses. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 55*(4), 454-475.
- Cross, D. E. (2017). *Globalization and media's impact on cross cultural communication: Managing organizational change*. Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Pennsylvania: IGI Global.
- Cross, K. P. (1981). *Adult as learners: Increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deng, Y., Liu, Y., Xu, S., Zhao, M., Li, J., & Xiong, Y. (2016). Status of subjective well-being for medical staff in a tertiary hospital. *Journal of Central South University. Medical sciences, 41*(6), 626.
- Dennis, M. Y., & Eichler, E. E. (2016). Human adaptation and evolution by segmental duplication. *Current opinion in genetics & development, 41*, 44-52.
- Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations*. (Bachelor's thesis). Arcada University of Applied Sciences. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/38093915.pdf>
- Egloffstein, M., & Ifenthaler, D. (2017). Employee perspectives on MOOCs for workplace learning. *TechTrends, 61*(1), 65-70.
- Elliot, S., & Papadopoulos, N. (2016). Of products and tourism destinations: An integrative, cross-national study of place image. *Journal of Business Research, 69*(3), 1157-1165.
- Erickson, R. (2016). *Communication and employee retention*. London: Wiley.
- Frederickson, H. G. (2016). *The Adapted City: Institutional Dynamics and Structural Change: Institutional Dynamics and Structural Change*. London: Routledge.
- Freitas, et al. (2016). Cross-cultural adaptation and validation of the Social Comfort Questionnaire for Brazilian adult survivors of burns. *Quality of Life Research, 1*-7.

- Fuller, A., Hodkinson, H., Hodkinson, P., & Unwin, L. (2005). Learning as peripheral participation in communities of practice: a reassessment of key concepts in workplace learning. *British Educational Research Journal*, 31(1), 49-68.
- Gaziulusoy, A. I., Ryan, C., McGrail, S., Chandler, P., & Twomey, P. (2016). Identifying and addressing challenges faced by transdisciplinary research teams in climate change research. *Journal of Cleaner Production*, 123, 55-64.
- Gu, B. (2016). Effects of psychological capital on employee turnover intentions: A study based on Hai Di Lao Hot Pot. *Journal of Global Tourism Research*, 1(1), 21-28.
- Guan, P., et al. (2016). The role of traditionality in the relationships among parental support, career decision-making self-efficacy and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 114-123.
- Harley, B., & Faems, D. (2017). Theoretical progress in management studies and the role of qualitative research. *Journal of Management Studies*, 54(3), 366-367.
- Harwit, E. (2016). *China's automobile industry: policies, problems and prospects*. London: Routledge.
- Haslina, H. (2013). *The Cross-Cultural Adjustment of Hotel Expatriates in Malaysia the Mediating Effects of Communication and Interaction*. (Doctoral dissertation). Universiti Utara Malaysia.
- Hellgren, J. M., Stewart, K., & Sullivan, K. P. (2014, June). *Student Experiences of Geocaching: Exploring Possibilities for Science Education*. Paper presented at the Nordic Research Symposium on Science Education (NFSUN): Inquiry-Based Science Education in Technology-Rich Environments, Helsinki, Finland.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, W. J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45-57.
- Hunt. (2008). *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Hussein, A. (2015). The use of triangulation in social sciences research: Can qualitative and quantitative methods be combined? *Journal of Comparative Social Work*, 4(1), 1-12.
- Illeris, K. (2003). Workplace learning and learning theory. *Journal of workplace learning*, 15(4), 167-178.
- Illich, Y. et al. (1973). *After deschooling, what?* New York: Harper & Row.
- Iniesta-Bonillo, M. A., Sánchez-Fernández, R., & Jiménez-Castillo, D. (2016). Sustainability, value, and satisfaction: Model testing and cross-validation in tourist destinations. *Journal of Business Research*, 69(11), 5002-5007
- Iorgulescu, M.-C., & Răvar, A. S. (2014). Expatriate Hotel Managers' Perspective on Cross-Cultural Skills. *SEA-Practical Application of Science*, 2(1), 254-265.
- Jäämaa, S. J. (2015). Cross-Culture Management for Foreign Managers at Hotel Industry in Thailand. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 3(2), 103-108.
- Jameson, D. A. (2007). Developing hospitality managers' intercultural communication abilities: The cocktail party simulation. *Cornell Hospitality Tools*, (9), 6-20.
- Jandt, F. E. (2015). *An introduction to intercultural communication: Identities in a global community*. New York: Sage Publications.
- Janssens, L., Smet, K., Onghena, P., & Kyndt, E. (2017). The relationship between learning conditions in the workplace and informal learning outcomes: a study among police inspectors. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 92-112.
- Janta, H., Lugosi, P., Brown, L., & Ladkin, A. (2012). Migrant networks, language learning and tourism employment. *Tourism Management*, 33(2), 431-439.
- Jenifer, R., & Raman, G. (2015). Cross-cultural communication barriers in the workplace. *International Journal of Management*, 6(1), 348-351.
- Jia, F., Gao, R., Lamming, R., & Wilding, R. (2016). Adaptation of supply management towards a hybrid culture: the case of a Japanese automaker. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(1), 45-62.

- Jiang, Z. (2016). The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 95*, 1-10.
- Khaleefah Qusay, Q. (2020). Is There A Difference between The Capabilities of Foreign and Domestic Managers? A Case Study at Five and Four Star Hotels in Aqaba-Jordan. *GeoJournal of Tourism and Geosites, 30*, 861-867.
- Kirchhoffer, D. G. (2017). Human dignity and human enhancement: a multidimensional approach. *Bioethics, 31*(5), 375-383.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. London: Routledge.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work, 53*(3), 609-619.
- Kumar, A. (2016). Adaptability in life and work. *Science, 353*(6302), 954.
- Kumar, M. R. S., & Vetrivel, T. (2016). Customer Perceptions on Service Quality of Front Office Staff at Hotel. *International Journal of Scientific Research, 4*(7), 227-230.
- Kumpfer, K., Magalhães, C., & Xie, J. (2017). Cultural adaptation and implementation of family evidence-based interventions with diverse populations. *Prevention Science, 18*(6), 649-659.
- Kwantes, C. T., Boglarsky, C. A., & Kuo, B. C. (2010). Adaptations of a global organizational culture in China, the UK and the US: Does social culture make any difference? *Asian Journal of Arts and Sciences, 1*(1), 42-65.
- Lane, S. D. (2016). *Interpersonal communication: Competence and contexts*. London: Routledge.
- Lee, J. (1996). Culture and management--a study of small Chinese family business in Singapore. *Journal of Small Business Management, 34*(3), 63.

- Lee, Y. C., Hsu, W. C., Wu, H. H., Hsieh, W. L., Weng, S. J., & Huang, C. H. (2016). The development of the job satisfaction scale for hospital staff in Taiwan. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 5(1), 1-13.
- Ley, T., Klamma, R., Lindstaedt, S., & Wild, F. (2016). *Learning analytics for workplace and professional learning*. Paper presented at the Proceedings of the Sixth International Conference on Learning Analytics & Knowledge.
- Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172-181.
- Lu, L., Lu, L., Lu, A. C. C., Lu, A. C. C., Gursoy, D., Gursoy, D., Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R., & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, 56, 8-19.
- Luo, Y. (2016). Toward a reverse adaptation view in cross-cultural management. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 29-41.
- Lustig, M. W. & Koester, J. (2006). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*. Boston, MA: Pearson Education.
- Madan, K., Fallon, W., & Kippist, L. (2016). *Culture in the hotel industry: A cross-cultural study of recruitment practices*. Paper presented at the Proceedings of CAUTHE 2016: The Changing Landscape of Tourism and Hospitality: The Impact of Emerging Markets and Emerging Destinations.
- Malhotra N. K., & Birks, D. F. (2003). *Marketing Research an applied approach*. New Jersey: Printice Hall.

- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of services Marketing*, 18(3), 162-174.
- Mann, S. (2016). *Research Interviews: Modes and Types*. Berlin: Springer.
- Manoharan, A., Gross, M. J., & Sardeshmukh, S. R. (2014). Identity-conscious vs identity-blind: Hotel managers' use of formal and informal diversity management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 1-9.
- Masalimova, A. R., Sadovaya, V. V., & Flores, R. D. (2016). Guidelines for Mentoring Optimization. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(7), 1597-1602.
- Matheny, K. B., Gfroerer, C. A., & Harris, K. (2000). Work stress, burnout, and coping at the turn of the century: An Individual Psychology perspective. *Journal of Individual Psychology*, 56(1), 74-87.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. New York: Sage Publications.
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48.
- Mohsin, A. (2006). *Cross-cultural sensitivities in Hospitality: a matter of conflict or understanding*. Paper presented at the International Conference on Excellence in the Home: balanced diet-balanced Life.
- Mostert, F., Rothmann, S., Mostert, K., & Nell, K. (2008). Outcomes of occupational stress in a higher education institution. *Southern African Business Review*, 12(3), 102-127.
- Mouzourakis, P. (2006). Remote interpreting: a technical perspective on recent experiments. *Interpreting*, 8(1), 45-66.

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nilforooshan, P., & Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1-10.
- Nuhn, H. F., Heidenreich, S., & Wald, A. (2016). The role of task-related antecedents for the development of turnover intentions in temporary project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-19.
- O'Brien, B. C., Bachhuber, M. R., Teherani, A., Iker, T. M., Batt, J., & O'Sullivan, P. S. (2017). Systems-oriented workplace learning experiences for early learners: Three models. *Academic Medicine*, 92(5), 684-693.
- O'Donnell, O., & Boyle, R. (2003). *Understanding and managing organisational culture*. Dublin: Institute of Public Administration
- O'Neill, M. J. (2016). *Measuring workplace performance*. Florida: CRC Press.
- Otto, M. (2016). Action to Catastrophe: A study on post-Tsunami recovery of small businesses in Karon beach, Phuket. (Bachelor's thesis). Linnaeus University. Retrieved from <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:895011/FULLTEXT01.pdf>
- Pearce, P. L., & Thanksooks, J. (2016). Towards the future of the domestic hotel in Thailand: A timeline approach. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 199-211.
- Petrovic, N., & Buvac, D. (2017). Multicultural and (Inter) Cultural Communications—Education for Negotiators. *Organisational Behavior and Types of Leadership Styles and Strategies in Terms of Globalization*, 120.
- Phillips, J., Hebish, L. J., Mann, S., Ching, J. M., & Blackmore, C. C. (2016). Engaging Frontline Leaders and Staff in Real-Time Improvement. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 42(4), 170-183.
- Pimpa, N. (2012). Amazing Thailand: Organizational culture in the Thai public sector. *International Business Research*, 5(11), 35.
- Postholm, M. B. (2019). *Research and Development in School: Grounded in Cultural Historical Activity Theory*. Leiden: BRILL.

- Presbitero, A. (2016). Culture shock and reverse culture shock: The moderating role of cultural intelligence in international students' adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 53, 28-38.
- Pryor, B. W. (1990). Predicting and explaining intentions to participate in continuing education: An application of the theory of reasoned action. *Adult education quarterly*, 40(3), 146-157.
- Rahimi, R. (2017). Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380-1402.
- Rainbird, H., Fuller, A., & Munro, A. (2004). *Workplace learning in context*. New Jersey: Wiley.
- Rattanaphinanchai, S. (2018). Travel motivation of tourists in visiting Thailand: A case study of The Beach. *한국관광학회 국제학술발표대회집*, 84, 139-139.
- Rieh, S. Y., Collins-Thompson, K., Hansen, P., & Lee, H.-J. (2016). Towards searching as a learning process: A review of current perspectives and future directions. *Journal of Information Science*, 42(1), 19-34.
- Robbin, S. (2007). *Organizations: Behavior, structure, Processes*. New York: McGraw Hill.
- Roberts, T. W., Booth, J., & Beach, S. (2016). Relationship Senescence: Biosocial Factors Affecting Relationships. *The Family Journal*, 24(3), 247-255.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D., Goh, E., Callan, V. J., Okumus, F., & Okumus, F. (2016). Attitudinal similarities and differences of hotel frontline occupations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 1051-1072.
- Rojjanaprapayon, R., Chiemprapha, P., & Kanchanakul, A. (2004). Conflict management in Thai organizations. *Intercultural Communication: A Global Reader*. Thousand Oaks, CA: Sage, 28-37.
- Rothwell, W. J., Lindholm, J. E., & Wallick, W. G. (2003). *What CEOs expect from corporate training: Building workplace learning and performance initiatives that advance organizational goals*: AMACOM Div American Mgmt Assn.



- Roy, C., & Andrews, H. A. (1999). *The Roy adaptation model*. New Jersey: Printice Hall.
- Ryen, A. (2016). Research ethics and qualitative research. *Qualitative research*, 3, 31-48.
- Sabee, C. M. (2015). Interpersonal communication skill/competence. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*, 1-9.
- Sabiote-Ortiz, C. M., Frías-Jamilena, D. M., & Castañeda-García, J. A. (2016). Overall Perceived Value of a Tourism Service Delivered via Different Media A Cross-Cultural Perspective. *Journal of travel research*, 55(1), 34-51.
- Saenyanupap, S. (2011). *Hotel Manager Attitudes Toward Environmental Sustainability Practices: Empirical Findings from Hotels in Phuket, Thailand*. (Master's thesis). University of Central Florida Orlando. Retrieved from <https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2958&context=etd>
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2015). *Communication between cultures*. Toronto: Nelson Education.
- Santilli, S., Marcionetti, J., Rochat, S., Rossier, J., & Nota, L. (2017). Career adaptability, hope, optimism, and life satisfaction in Italian and Swiss adolescents. *Journal of Career Development*, 44(1), 62-76.
- Sartika, C. D., Antoni, D., & Akbar, M. (2016). *Influence of Organizational Culture, Competence and Quality User to User Satisfaction Information Systems*. Paper presented at the Proceedings of International Conference Information Technology and Engineering Application.
- Satchapappichit, S., Hashim, N. A., Hussin, Z., & Inmuong, Y. (2016). Institutional forces and the adoption of green practices among small and medium sized hotel in Southern, Thailand. *Journal of Scientific Research and Development*, 3(5), 107-116.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Century Business
- Seo, Y. (2012). Cultural impact on customer satisfaction and service quality evaluation in hotels. (Master's thesis). University of Nevada. Retrieved from <https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2371&context=thesesdissertations>
- Shehadeh, M. H., Heim, E., Chowdhary, N., Maercker, A., & Albanese, E. (2016). Cultural adaptation of minimally guided interventions for common mental disorders: A systematic review and Meta-Analysis. *JMIR Mental Health*, 3(3), 1-13
- Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., & Brown, A. (2016). *Human resource management, innovation and performance: looking across levels*. London: Macmillan.
- Silverman, D. (2016). *Qualitative research*: New York: Sage Publications.
- Slavnic, Z. (2013). Working in the 'Bleak House'—an autoethnographic study of ethnic segmentation, precarization and informalization in the London hotel industry. *Hospitality & Society*, 3(1), 7-24.
- Smit, B., & Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global environmental change*, 16(3), 282-292.
- Smith, J. A. (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*: New York: Sage.
- Smith, R. M. (1983). *Learning how to learn: Applied theory for adults*. Budapest: Open University Press Milton Keynes.
- Smoke, T. (2013). *Adult ESL: Politics, pedagogy, and participation in classroom and community programs*. London: Routledge.
- Sofield, L., & Salmond, S. W. (2003). Workplace violence: A focus on verbal abuse and intent to leave the organization. *Orthopaedic Nursing*, 22(4), 274-283.
- Stauss, B., Baron, S., & Baron, S. (2016). Retrospective: 'culture shocks' in inter-cultural service encounters? *Journal of Services Marketing*, 30(4), 377-383.

- Tremblay, C., Y. Haines III, V., & Joly, J. (2016). Staff Turnover and Service Quality Within Residential Settings. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(1), 22-36.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2), 130-154.
- Ustrov, Y., Ustrov, Y., Valverde, M., Valverde, M., Ryan, G., & Ryan, G. (2016). Insights into emotional contagion and its effects at the hotel front desk. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2285-2309.
- Van der Kamp, M. (1999). New demands for lifelong-learning opportunities. Paper presented at the Proceedings of Lifelong learning policy and research.
- Walkowiak, T. A. (2016). Five Essential Practices for Communication: The Work of Instructional Coaches. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 89(1), 14-17.
- Wang, Y., Geroliminis, N., & Leclercq, L. (2016). Recent advances in ITS, traffic flow theory, and network operations. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 68, 507-508.
- Woo, C. H., Park, J. Y., & Kim, N. Y. (2016). Factors Influencing Field Adaptation in Newly Graduated Nurses. *Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 25(3), 187-194.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.
- Yaoprukchai, S., & Kardkarnklai, U. M. (2014). Organizational Culture: The perspectives of new hires and existing employees of a pharmaceutical company in Thailand. *Asian Social Science*, 10(14), 224.
- Young, P., Glogowska, M., & Lockyer, L. (2007). Conceptions of early leaving: a comparison of the views of teaching staff and students. *Active Learning in Higher Education*, 8(3), 275-287.
- Yukongdi, V. (2010). A study of Thai employees' preferred leadership style. *Asia pacific business review*, 16(1-2), 161-181.

Zopiatis, A., Theocharous, A. L., & Constanti, P. (2015). 'The past is prologue to the future': an introspective view of hospitality and tourism research. *Scientometrics*, 102(2), 1731-1753.



ภาคผนวก





### ภาคผนวก ก : แบบสัมภาษณ์

การศึกษาเรื่อง การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบ  
เครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต

สถานที่สัมภาษณ์ : \_\_\_\_\_  
 วันที่สัมภาษณ์ : \_\_\_\_\_  
 เวลาเริ่มการสัมภาษณ์ : \_\_\_\_\_  
 การศึกษาข้อมูลทั่วไป  
 ชื่อ : \_\_\_\_\_  
 อายุ : \_\_\_\_\_ ปี เพศ : \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่งปัจจุบัน : \_\_\_\_\_  
 อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน : \_\_\_\_\_ ปี  
 ประสบการณ์การทำงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า : \_\_\_\_\_ ปี

#### แนวคำถามในการสัมภาษณ์

1. ลักษณะของงานโรงแรมที่เป็นองค์กรข้ามวัฒนธรรมที่ท่านทำอยู่เป็นอย่างไร
2. การมีพี่เลี้ยงหรือคนกลางในที่ทำงานช่วยในการปรับตัวในการทำงานของท่านอย่างไร
3. การที่โรงแรมมีกฎระเบียบที่ชัดเจนมีผลในการปรับตัวอย่างไรกับท่าน
4. ท่านคิดอย่างไรกับการที่โรงแรมมีมาตรฐานความเป็นสากล
5. ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับหัวหน้าที่เป็นชาวต่างชาติเป็นอย่างไร
6. การพูดแบบตรงไปตรงมามีผลต่อการทำงานของท่านอย่างไร
7. การได้ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมช่วยในการปรับตัวในการทำงานของท่านอย่างไร
8. ท่านมีวิธีการเตรียมตัวในการเข้ามาทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจโรงแรมอย่างไร
9. ท่านกำจัดอุปสรรคในการปรับตัวทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจโรงแรมอย่างไร
10. สำเนียงภาษาของเจ้านายชาวต่างชาติมีผลต่อการทำงานของท่านอย่างไร
11. การทำงานที่เป็นขั้นตอนมีผลต่อการทำงานของท่านอย่างไร
12. การทำงานในสภาวะกดดันมีผลต่อการทำงานของท่านอย่างไร
13. การปรับตัวทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจโรงแรมมีความท้าทายกับท่านอย่างไร
14. การฝึกอบรมของแผนกฝึกอบรมช่วยให้ท่านปรับตัวในการทำงานได้อย่างไร
15. การได้ทำกิจกรรมร่วมกันช่วยให้ท่านปรับตัวในการทำงานได้อย่างไร
16. การได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติช่วยให้ท่านปรับตัวในการทำงานได้อย่างไร

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายภิสันต์ ดินะคัต
วันเดือนปีเกิด	29 ธันวาคม 2521
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2552: วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาขาวิชาการวางแผนและการจัดการการท่องเที่ยว เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2543: ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยนเรศวร
ตำแหน่ง	อาจารย์ (สาขาวิชาการจัดการการบริการและ การท่องเที่ยวนานาชาติ – หลักสูตรนานาชาติ) วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผลงานทางวิชาการ	<p>Tinakhat, P. (in press). Exploring Marketing Strategies of Boutique Hotels in Phuket during Green Season. <i>ABAC Journal</i>, 41(2)</p> <p>Tinakhat, P. (in press). The Study of Tourist Motivation toward Destination Loyalty Targeting European Tourists Travelling to Phuket. <i>Thammasat Review</i>, 23(2)</p> <p>Tinakhat et al. (2020). The Factors Leading to Repeat Visitation of Domestic Tourists to Phitsanulok Province Thailand, <i>Science Journal of Business and Management</i>, 8(2), 96-101. DOI:10.11648/j.sjbm.20200802.17</p> <p>Tinakhat, P., Viriyachaikul, V., Vorasingha, Y. (2018). The International Guests' Satisfaction about Service Quality of Guesthouse in Sukhothai. <i>Journal of Tourism Theory and Research</i>, 4(2), 57-69. DOI: 10.24288/jttr.412342</p> <p>Tinakhat, P. (2017). Guest Room Safety Management of Resort Hotels as Destination in Thailand (A Case Study of Khao Kor District, Phetchabun Province). <i>Journal of Tourism Theory and Research</i>, 3(2), 70-77. DOI: 10.24288/jttr.291766</p> <p>Tinakhat, P. (2017). <i>Learning Process for Adaptation in Cross-cultural Working (A Case Study: International Hotel Chain Staff in Phuket)</i>. Proceedings of the 2017 International Conference on Business Management and Social Sciences, November 8-10, 2017 Phitsanulok, Thailand; p. 234-244.</p>

## ประสบการณ์ทำงาน

2556-ปัจจุบัน: อาจารย์ประจำ  
สาขาวิชาการจัดการการบริการและการท่องเที่ยวนานาชาติ  
(หลักสูตรนานาชาติ)  
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2554-2555: อาจารย์ประจำ  
สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม  
มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

2552-2553: ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ  
บริษัท รอยัล ปาล์ม โฮเทลเดย์ (ประเทศไทย) จำกัด

2549-2552: เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและการตลาดอาวุโส  
บริษัท รอส พับลิชชิ่ง จำกัด

2545-2548: ฝ่ายปฏิบัติการแผนกทัวร์ต่างประเทศ  
บริษัท กัลลิเวอร์ ทราเวล แอสโซซิเอต (ประเทศไทย) จำกัด

2544-2545: พนักงานฝ่ายธุรการปฏิบัติการ  
บริษัท ฮัชชินสัน แอนด์ โค (เอเชียแปซิฟิก) จำกัด