

การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ
บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

นายโกเมศ สุพลรักษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชานิติศาสตร์
คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

PERCEPTION AND COMMUNICATION FOR CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT OF
MULTINATIONAL CORPORATIONS IN THAILAND

Mister Komet Suphonphak

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

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการ

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ

ในประเทศไทย

โดย

นายโกเมศ สุพลภาค

สาขาวิชา

นิเทศศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒนานุกูล

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิตศึกษา

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ชาติประเสริฐ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอักษรพร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒนานุกูล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว)

โกเมศ สุพลภัค : การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ
บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย. (PERCEPTION AND COMMUNICATION FOR CULTURAL
DIVERSITY MANAGEMENT OF MULTINATIONAL CORPORATIONS IN THAILAND)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. เมตตา วิวัฒน์านุกูล, 287 หน้า.

การวิจัยเรื่อง “การรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย” มี
วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย และสำรวจรูปแบบ
และแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมอง
ของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์
เชิงลึกผู้บริหารแผนกทรัพยากรบุคคล 15 คน และนักวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความหลากหลายทาง
วัฒนธรรม 9 คน

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) บริษัทข้ามชาติในประเทศไทยมีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติ “สัญชาติ” มากที่สุด (จำนวน 14
บริษัท) รองลงมา คือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติ “เพศ” (จำนวน 10 บริษัท) “อายุ” (จำนวน 8 บริษัท)
“ความพิการ” (จำนวน 3 บริษัท) “ภูมิหลังการศึกษา” (จำนวน 3 บริษัท) “ศาสนา” (จำนวน 1 บริษัท) และ “ภูมิหลัง
การทำงาน” (จำนวน 1 บริษัท) ตามลำดับ
- 2) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่รับรู้ มีทั้ง “ลักษณะที่สามารถจัดการได้” และ “ลักษณะที่ไม่สามารถจัดการได้”
ดังนั้น องค์กรต้องรู้วัตถุประสงค์ในการจัดการ รู้ว่าจะจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมไปเพื่ออะไร
เมื่อพิจารณาความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สามารถจัดการได้ พบว่า รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการ
จัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยสามารถจำแนกออกเป็น 2 แนวทาง คือ
1) แนวทางด้านจัดการองค์กร (Management Approach) โดยเน้นการสร้างความเท่าเทียมผ่าน กระบวนการ
รับสมัครงานและการคัดเลือก (จำนวน 9 บริษัท) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (จำนวน 10 บริษัท) การ
กำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ (จำนวน 13 บริษัท) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (จำนวน 5 บริษัท) และ การจัด
สถานที่และสภาพแวดล้อมการทำงาน (จำนวน 3 บริษัท) รวมไปถึงการจัดตั้งแผนก “Diversity Management”
หรือ “Diversity and Minority Affair” 2) แนวทางด้านสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural
Communication Approach) คือ การพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่จำเป็นในตัว
บุคลากร ด้วยการเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วมและทำงานกับความหลากหลาย (จำนวน 14 บริษัท) ได้แก่
การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (จำนวน 11 บริษัท) การประชุมพิเศษ (จำนวน 6 บริษัท) และการเรียนภาษา (จำนวน 5
บริษัท) นอกจากนั้น ยังมีการประยุกต์ใช้กลวิธีอื่นๆ ในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง
ความสัมพันธ์ (จำนวน 12 บริษัท) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์
(จำนวน 10 บริษัท) การสร้างทีม (Team Building) (จำนวน 5 บริษัท) และ การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้
เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม (จำนวน 3 บริษัท) รวมไปถึงการจัดการความรู้อ

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ layมือชื่อนิติติ
ปีการศึกษา 2555 layมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

5484657028 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORDS : CULTURAL DIVERSITY / CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT /
INTERCULTURAL COMMUNICATION / MULTINATIONAL CORPORATIONS

KOMET SUPHONPHAK: PERCEPTION AND COMMUNICATION FOR CULTURAL
DIVERSITY MANAGEMENT OF MULTINATIONAL CORPORATIONS IN THAILAND.

ADVISOR: ASSO. PROF. METTA VIVATANANUKUL, 287 pp.

The purposes of this thesis are to study perception of multinational corporations in Thailand on cultural diversity in the organization and to survey ways of communication to manage cultural diversity of multinational corporations in Thailand. This study is qualitative research using in-depth interview with 15 HR managers and 9 experts and scholars in organizational cultural – diversity management.

The results are found as follow:

- 1) Multinational corporations in Thailand perceive cultural diversity the most in "nationality" dimension (14 companies). The other perceived dimensions are "gender" (10 companies), "age" (8 companies), "disability" (3 companies), "educational background" (3 companies), "religion" (1 company) and "work background" (1 company) respectively
- 2) Cultural diversity is perceived to be "manageable" and "unmanageable", so organizations need to know the purposes to manage it. Considering "manageable" cultural diversity, ways of communication to manage organizations' cultural diversity are classified into two approaches: 1) *the Management Approach* which focuses on "equality creation" through the process of recruitment and selection (9 companies), formation of structure and functions (10 companies), remuneration and benefits (13 companies), work promotion (5 companies), location and work environment settlement (3 companies) including the establishment of "Diversity Management Office" or "Diversity and Minority Affair". 2) *the Intercultural Communication Approach* is to develop and enhance intercultural communication skills needed to live and work with cultural diversity (14 companies) by providing cultural training (11 companies), orientation (6 companies) and language learning (5 companies). Besides, other communication strategies are also applied such as activities to strengthen relationships (12 companies), corporate culture, internal communication and public relations (10 companies), team building (5 companies) and the uses of media and communication channels suitable for different cultural groups (3 companies) including knowledge management.

Field of Study : COMMUNICATION ARTS Student's Signature

Academic Year : 2012 Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอพระคุณ รองศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒนานุกูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้คำสั่งสอนในการศึกษา ทั้งการศึกษาในชั้นเรียน รวมทั้งการศึกษานอกชั้นเรียน ตลอดจนคำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ตามความสนใจของผู้วิจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอักษรภาพ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำสั่งสอนในการศึกษาและคำแนะนำในการขัดเกลาให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอกราบขอพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้เติมเต็มความสมบูรณ์ให้กับวิทยานิพนธ์ด้วยคำแนะนำที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความเมตตา

ขอกราบขอพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และเป็นต้นแบบที่ดีให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอพระคุณในความใส่ใจที่มีให้ลูกศิษย์คนนี้ ขอพระคุณที่ได้เกื้อหนุนทุกๆ อย่างในยามสุขและยามทุกข์ และต้องขอพระคุณในความช่วยเหลือ โดยเฉพาะในยามยาก

ขอกราบขอพระคุณ คุณวันดี สุพลภักดิ์ คุณแม่ผู้คอยค้ำจุนและอุ้มชู คอยตักเตือนและดูแล คอยอยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอมา คุณแม่ที่สุดประเสริฐเลิศเลอกว่าสิ่งใด คุณแม่ที่ไม่เคยว่ากล่าวในตัวตนของผู้วิจัย คุณแม่ที่เป็นทั้งแม่และพ่อในเวลาเดียวกัน คุณแม่ที่อดทนสู้ชีวิตเพื่อหาเลี้ยงครอบครัวเพียงลำพัง รักคุณแม่คนนี้มากที่สุด รวมทั้งครอบครัวที่ได้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ คุณมิ่งขวัญ สีนธุวงษ์ ที่ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยมาโดยตลอด ทั้งการให้กำลังใจและการเข้าถึงข้อมูลวิจัย รวมทั้งแบ่งปันประสบการณ์ที่ดีๆ ให้กับผู้วิจัยเสมอมา ขอขอบคุณ อาจารย์ปภัศรา ชัยวงศ์ สำหรับคำแนะนำในการเรียนและการทำวิจัย ขอขอบคุณ คุณชลดา พรหมชาติสุนทร ที่เป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้ติดต่อประสานงานทุกท่านที่ช่วยเติมเต็มวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ ขอขอบคุณในความร่วมมือที่มอบให้ผู้วิจัยเป็นอย่างดี และขอบคุณที่ได้เล็งเห็นความสำคัญของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตทุกท่าน เจ้าหน้าที่ห้องสมุดทุกท่าน เจ้าหน้าที่ภาควิชาฯ ทุกท่าน และเจ้าหน้าที่ของคณะนิเทศศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและความเป็นกันเองกับผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้มาศึกษา ณ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่นี่

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ทั้งเพื่อนที่ได้เรียนร่วมกันในกลุ่มวิชาการสื่อสารผ่านสื่อและวาทีนเทศ คุณณัฐภานลพร คุณพิเชษฐ แสงอ่อน คุณโอฬาริก ขุนสิทธิ์ และคุณคันธริศา ฉายาวงศ์ และเพื่อนร่วมรุ่นนิเทศศาสตร์มหาบัณฑิตรุ่น 2 ทุกคน พี่ๆ บัณฑิตรุ่น 1 ที่เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนที่มีความสุขและได้ให้ความช่วยเหลือกันตลอดมา รวมทั้งเพื่อนๆ ของผู้วิจัยทุกคนที่ได้มอบประสบการณ์และความรักฉันท์เพื่อนที่มีค่าอย่างยิ่งให้กับผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบคุณเจ้านายที่มอบงานให้ทำเพื่อให้มีทุนได้เรียน และท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขออุทิศกุศลผลบุญใดใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้กับเจ้ากรรมนายเวรของตัวเอง และผู้มีอุปการคุณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	13
คำถามนำวิจัย.....	14
ขอบเขตการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม.....	18
● ความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและระดับวัฒนธรรม.....	18
● ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม.....	20
แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม.....	26
● ความหมายของความหลากหลายทางวัฒนธรรม.....	26
● มิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร.....	27
● ผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อองค์กร.....	31

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
ในองค์กร.....	42
● การสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
ในมุมมองด้านการจัดการ.....	42
● การสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
ในมุมมองด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม.....	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82
● งานวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม.....	82
● งานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม.....	91
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	97
รูปแบบการวิจัย.....	97
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	97
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	103
การทดสอบเครื่องมือ.....	105
วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล.....	105
การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล.....	107
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	108
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง.....	109
● ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์.....	109
● ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติ.....	110
ผลการวิจัยการรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย แจกแจงตามวัตถุประสงค์วิจัย.....	111
● การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ.....	111
● รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทาง	
วัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย.....	145

	หน้า
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	221
สรุปผลการวิจัย.....	221
อภิปรายผล.....	227
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	252
ข้อเสนอแนะ.....	252
รายการอ้างอิง.....	257
ภาคผนวก.....	268
ภาคผนวก ก.....	269
ภาคผนวก ข.....	283
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	287

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	แสดงสถิติการยื่นขอส่งเสริมการลงทุนของโครงการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) โดยคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เปรียบเทียบ ช่วงเดือนมกราคม – มีนาคม (ไตรมาสแรก) ปี 2554 และ 2555.....	5
1.2	แสดงสถิติการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2543 จนถึงเดือนมิถุนายน 2555.....	7
2.1	แสดงมิติของความหลากหลาย (Dimensions of Diversity).....	30
2.2	แสดงการฝึกอบรมของ Brislin.....	65
2.3	แสดงลักษณะขององค์กรทั้ง 3 ลักษณะของ Taylor Cox.....	75
3.1	แสดงสรุปจำนวนสถิติการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2543 จนถึงเดือนมิถุนายน 2555.....	98
4.1	แสดงข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์.....	109
4.2	แสดงข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติ.....	110
4.3	แสดงการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติต่างๆ ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย.....	127
4.4	แสดงการเปรียบเทียบรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติต่างๆ ระหว่างบริษัทข้ามชาติตะวันตกและตะวันออกในประเทศไทย.....	128
4.5	แสดงทัศนคติของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม.....	143
4.6	แสดงรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย.....	145
4.7	แสดงรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในแนวทางการจัดการองค์กร (Management Approach)	165

ตารางที่	หน้า	
4.8	แสดงรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในแนวทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach).....	209
4.9	แสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยตามมิติที่รับรู้.....	215
ก1	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ A.....	269
ก2	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ B.....	270
ก3	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ C.....	271
ก4	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ D.....	272
ก5	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ E.....	273
ก6	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ F.....	274
ก7	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ G.....	275
ก8	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ H.....	276
ก9	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ I.....	277
ก10	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ J.....	278
ก11	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ K.....	279

ตารางที่		หน้า
ก12	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัท ข้ามชาติ L.....	280
ก13	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัท ข้ามชาติ M.....	281
ก14	แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัท ข้ามชาติ N.....	282

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แสดงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ทางภูมิศาสตร์.	19
2.2	แสดงโมเดล The Iceberg Model of Differences.....	28
2.3	แสดง Interaction model of the impacts of cultural diversity.....	40
2.4	แสดง “Spheres of activity in the Management of Cultural Diversity”	43
2.5	แสดงวิธีการในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของ Gudykunst, Guzley & Hammer.....	59
2.6	แสดงแบบจำลอง “A Cultural-Ethnic Identity Typological Model”	72
2.7	แสดง Change Model for Work on Diversity.....	78
5.1	แสดงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด.....	240

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรเป็นเรื่องที่หน่วยงานภาครัฐและบริษัทเอกชนต่างๆ โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติให้ความสนใจมากขึ้น อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงของระบบโลกผู้สังคมที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนี้ช่วยย่อโลกให้มีขนาดเล็กลง สื่อทุกชนิดโดยเฉพาะสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้สร้างปรากฏการณ์ใหม่ที่เรียกว่า "หมู่บ้านโลก" (Global Village) ซึ่งทำให้คนจำนวนมากสามารถรู้เรื่องราวที่ใดก็ได้ ภายในระยะเวลาที่รวดเร็วหรือเวลาเดียวกัน แม้จะมีที่อยู่ทางกายภาพที่อยู่กันคนละซีกโลกก็ตาม และเกิดการสื่อสารข้ามพรมแดนอย่างง่ายดายและรวดเร็ว (McLuhan, 1976 อ้างถึงใน กมลรัฐ อินทรทัศน์, 2548) ทั้งกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนี้ เป็นกระบวนการที่เร่งทำให้เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจภายในประเทศหล่อหลอมเข้าเป็นหนึ่งเดียวไปสู่การเป็น **หนึ่งโลก หนึ่งระบบการค้า** (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2549) เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน มีการติดต่อทำธุรกิจข้ามชาติและระหว่างชาติ บุคลากรจากนานาประเทศมีการเดินทางเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ยังประเทศต่างๆ และทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่น ดังนั้น ในองค์กรหนึ่งๆ จึงมีบุคลากรจากต่างวัฒนธรรมมาทำงานร่วมกัน และเกิดการปฏิสัมพันธ์ท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม (มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์, 2542) จึงก่อให้เกิดความจำเป็นในการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งวัฒนธรรมย่อยในประเทศ และวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ รวมทั้งการสื่อสารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

แรกเริ่มนั้น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้รับความสนใจมากจากรัฐบาลและบริษัทเอกชนในประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านแรงงาน จากการสำรวจสำมะโนประชากรสหรัฐอเมริกา (US Census Bureau) พบว่า กลุ่มแรงงานที่ไม่ใช่คนผิวขาว (nonwhites) จะกลายมาเป็นแรงงานสำคัญ ซึ่งมีขนาดมากถึง 1 ใน 3 ของจำนวนแรงงานทั้งหมดในปี 2010 และจะกลายมาเป็นแรงงานสำคัญที่มีขนาดมากถึงครึ่งหนึ่งของจำนวนแรงงานทั้งหมดในปี 2050 (Allison, 2001 อ้างถึงใน Aghazadeh, 2004) โดยในปี 2005 กลุ่มแรงงานที่เป็นคนกลุ่มน้อยนี้จะเพิ่มมากขึ้นมาเป็น 28% ขณะที่กลุ่มแรงงานคนอเมริกันเชื้อสายละตินฯ (Hispanic-American) จะกลายเป็นแรงงานคนกลุ่มน้อยที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศ

สหรัฐอเมริกาในปี 2010 (Allison, 2001 อ้างถึงใน Aghazadeh, 2004) การลดลงของจำนวนประชากรที่เป็นแรงงานคนผิวขาว (Native White Males) นั้นได้ทำให้กลุ่มธุรกิจภายในประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อตั้งรับกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่จะเกิดขึ้น (Aghazadeh, 2004)

ในเวลาต่อมาความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้แพร่ออกไปยังประเทศในแถบยุโรป ซึ่งได้มีความตระหนักเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ จำนวนมากกำลังเผชิญอยู่ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ที่มาจากการเปิดตลาดในระดับนานาชาติหรือกระบวนการโลกาภิวัตน์เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผลลัพธ์ที่มาจากการพัฒนาเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคมที่ดีมากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรของโลกและการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของความเป็นเมืองอีกด้วย (Cox, 2001; European Commission, 2008) นอกจากนี้ การรวมกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปและการเปิดเสรีบริเวณชายแดนอันเนื่องมาจากข้อตกลงเชงเกน (Schengen Agreement)¹ ทำให้เกิดเสรีทางด้านแรงงาน รวมทั้งการหลั่งไหลของผู้อพยพจำนวนมาก ดังนั้น จึงทำให้ประชากรและแรงงานมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้น (Linehan & Hanappi-Egger, 2006)

สำหรับประเทศไทย จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (2555) พบว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่ต่างชาติให้ความสนใจในการลงทุนมาโดยตลอด ด้วยจุดแข็งต่างๆ ที่มีมากมาย อาทิ ประเทศไทยได้เปรียบด้านยุทธศาสตร์ที่ตั้งซึ่งเปรียบเป็นประตูสู่ใจกลางเอเชีย-ศูนย์กลางตลาดทางเศรษฐกิจที่มีอัตราการเติบโตสูงที่สุดในปัจจุบัน และประเทศไทยเป็นหนึ่งในสมาชิกก่อตั้งอาเซียน และมีบทบาทสำคัญในการจัดตั้งและพัฒนาเขตการค้าเสรีอาเซียน (อาฟต้า) (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2555) ด้านการจัดอันดับประเทศไทยในเวที

¹ **ข้อตกลงเชงเกน (Schengen Agreement)** เป็นความตกลงระหว่างประเทศส่วนใหญ่ในทวีปยุโรป อันให้สัตยาบันเมื่อ พ.ศ. 2528 สาระสำคัญเป็นการอนุญาตให้สมาชิกในกลุ่มสามารถเดินทางระหว่างกันโดยไม่ต้องถือหนังสือเดินทาง ข้อตกลงนี้มีผลต่อประชากร ใน 24 ประเทศ (21 ธันวาคม พ.ศ. 2550) นอกจากนั้น ยังให้การอนุญาตชั่วคราวกับผู้ถือใบอนุญาตเชงเกน (Schengen Visa) มีสิทธิในการเดินทางได้ชั่วคราวในประเทศสมาชิกโดยถือใบอนุญาตใบเดียว ตามสนธิสัญญาอัมสเตอร์ดัม (Treaty of Amsterdam) ข้อตกลงและตัดสินใจทุกข้อของข้อตกลงเชงเกนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกฎหมายของสหภาพยุโรป

โลก ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับจากผลการสำรวจนานาชาติให้เป็นแหล่งรองรับการลงทุนที่น่าดึงดูดที่สุดแห่งหนึ่งอย่างต่อเนื่อง รายงานธนาคารโลกว่าด้วยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ ประจำปี 2553 'ได้จัดให้ไทยเป็นประเทศที่มีความสะดวกในการดำเนินธุรกิจมากเป็นอันดับที่ 12 ของโลก ขณะที่ปี 2554 ไทยได้รับการจัดอันดับให้เป็นประเทศที่มีความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ อันดับที่ 19 ของโลกและอันดับที่ 2 ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้รองจากประเทศสิงคโปร์' ในปี 2553 รายงาน Expat Experience Survey ของธนาคาร HSBC ระบุว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่ดีที่สุดเรื่องการดำเนินชีวิตของคนต่างชาติอยู่ในต่างประเทศ นำหน้าประเทศเอเชียอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ จีนและอินเดีย¹ ด้านผลสำรวจค่าครองชีพและการจัดอันดับโลก ในปี 2554 ซึ่งจัดทำโดย Mercer Human Resource Consulting บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล แสดงว่า กรุงเทพฯ อยู่ในอันดับที่ 88 ซึ่งต่ำกว่าสิงคโปร์ ฮองกง ปักกิ่ง เซี่ยงไฮ้และเมืองใหญ่หลายเมืองในเอเชีย³ ในปี 2553 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ Credit Lyonnais (CLSA) ร่วมกับสมาคมกำกับดูแลกิจการแห่งเอเชีย (Asian Corporate Governance Association) จัดอันดับการกำกับดูแลกิจการของประเทศในเอเชียและเปรียบเทียบกับผลในปี 2550 ผลปรากฏว่า ประเทศไทยมีคะแนนดีขึ้น 8 คะแนน ซึ่ง CLSA ให้ความเห็นว่า มีพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการดีที่สุดในภูมิภาคเอเชีย⁴

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงการก้าวเข้าสู่การรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 เสาหลัก ได้แก่ ประชาคมความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community) และประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี 2558 โดยเฉพาะในการที่จะรวมตัวเป็น "ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)" กลุ่มประเทศอาเซียนจะได้มีการบูรณาการเศรษฐกิจในด้านต่างๆ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 เรื่อง คือ 1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว 2) การสร้างอาเซียนให้เป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง (Highly Competitive Economic Region) 3) การพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกอาเซียน และ 4) การเชื่อมโยงของอาเซียนเข้ากับเศรษฐกิจโลก

¹ ที่มา : www.doingbusiness.org

² ที่มา : HSBC Bank International

³ ที่มา : www.mercer.com

⁴ ที่มา : www.acga-asia.org

(สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2553) เมื่อพิจารณาถึงผลผูกพันของการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเกิดกับประเทศไทยแล้ว จะพบว่า ประเทศไทยจะได้มีการเปิดเสรีทางด้านการค้าสินค้า การค้าบริการ การลงทุน การเคลื่อนย้ายเงินทุนและการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี ดังพันธกรณีที่สำคัญต่างๆ¹ ต่อไปนี้

1. การเปิดเสรีการค้าสินค้า (ตามกรอบ ASEAN Free Trade Area: AFTA)
2. การเปิดเสรีการค้าบริการ (ตามกรอบ ASEAN Framework Agreement on Services: AFAS)
3. การเปิดเสรีการลงทุน (ภายใต้ ASEAN Comprehensive Investment Agreement: ACIA)
4. การเปิดเสรีด้านเงินทุนเคลื่อนย้าย
5. การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี
6. การดำเนินงานตามความร่วมมือรายสาขาอื่นๆ

การที่เกิดผลผูกพันต่อประเทศไทยในการเปิดเสรีในทุกๆ ด้าน กับประเทศต่างๆ ในอาเซียนนั้น จะยิ่งเป็นจุดดึงดูดให้ชาวต่างชาติมาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้นไปอีก และด้วยนโยบายการลงทุนของประเทศไทยที่มีความชัดเจน โดยมุ่งเน้นการเปิดเสรีและส่งเสริมการค้าเสรี ซึ่งรัฐจะควบคุมหรือแทรกแซงเพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนระบบการแข่งขันการค้าเสรีและอำนวยความสะดวกให้การประกอบธุรกิจดำเนินไปตามกลไกตลาด (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2555) ซึ่งการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจการค้าเสรีนี้ ไม่จำกัดเฉพาะภาคเอกชนคนไทยเท่านั้น แต่รวมถึงการให้โอกาสกับคนต่างชาติที่จะดำเนินกิจกรรมภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดทั้งหลายของกฎหมายในแต่ละกรณี โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ประเทศไทยจะได้รับจากการระดมทุนของคนต่างชาติ การถ่ายทอดความรู้และวิทยาการที่ทันสมัยในการพัฒนาประเทศ อีกทั้งเกิดการจ้างแรงงานในประเทศเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยกระจายรายได้ไปสู่ประชาชน รวมถึงความสอดคล้องกับพันธกรณีที่มีกับนานาประเทศตามสนธิสัญญาระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอีกทางหนึ่งด้วย (ปิยะนุช ไปตะวณิช, 2554: 1)

¹ ที่มา : สำนักมาตรฐานการทางการค้า กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

ผลจากการเปิดโอกาสให้มีการใช้ความรู้ความสามารถแข่งขันกันในการผลิตสินค้าและบริการภายใต้ระบบการค้าเสรีที่เพิ่มขึ้นก่อให้เกิดการหลั่งไหลของคนต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยเพื่อแสวงหาประโยชน์จากการค้าการลงทุนเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยปรากฏว่า มีคนต่างชาติจำนวนมากที่เข้ามาประกอบกิจการในประเทศไทย จากสถิติการยื่นขอส่งเสริมการลงทุนของโครงการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ ในไตรมาสแรกของปี 2555 โดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน พบว่า นักลงทุนต่างชาติให้ความสนใจเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันปีก่อน ทั้งจำนวนโครงการและมูลค่าเงินลงทุน โดยมีการยื่นขอรับส่งเสริมการลงทุนทั้งสิ้น 312 โครงการ มูลค่าเงินลงทุน 134,151 ล้านบาท จำนวนโครงการขยายตัวร้อยละ 22.8 จากช่วงเดียวกันของปีก่อนที่มี 254 โครงการ ในขณะที่เงินลงทุนปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 91.3 จากช่วงเดียวกันของปีก่อนที่มีมูลค่าการลงทุนอยู่ที่ 70,111 ล้านบาท แสดงดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงสถิติการยื่นขอส่งเสริมการลงทุนของโครงการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) โดยคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เปรียบเทียบ ช่วงเดือนมกราคม – มีนาคม (ไตรมาสแรก) ปี 2554 และ 2555¹

เดือน	จำนวนโครงการ	มูลค่าเงินลงทุน(หน่วย : ล้านบาท)	
2554 (ม.ค.-มี.ค.)	254	70,111	▲ 22.8%
2555 (ม.ค.-มี.ค.)	312	134,151	▲ 91.3%

จำนวนโครงการจากต่างชาติที่ยื่นขอส่งเสริมการลงทุนคิดเป็นร้อยละ 66.4 ของจำนวนโครงการทั้งสิ้นที่ยื่นขอส่งเสริม (470 โครงการ) มูลค่าเงินลงทุนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 58.0 ของปริมาณเงินลงทุนทั้งสิ้นที่ยื่นขอส่งเสริม (231,133 ล้านบาท)

¹ ข้อมูลจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ณ วันที่ 10 เมษายน 2555

สำนักความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ โทร. 0-2553-8111 ต่อ 6191

เมื่อพิจารณาจำนวนโครงการและเงินลงทุนที่มีการเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน พบว่าประเทศผู้ลงทุนสูงสุด 5 ลำดับแรกในไตรมาสแรกของปี 2555 (มกราคม – มีนาคม) ได้แก่

- **ญี่ปุ่น** : มีโครงการที่ยื่นขอส่งเสริม 173 โครงการ มูลค่าเงินลงทุน 77,982 ล้านบาท จำนวนโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 31.1 มูลค่าเงินลงทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า 1.2 เท่า
- **ยุโรป** : มีโครงการที่ยื่นขอส่งเสริม 46 โครงการ มูลค่าเงินลงทุน 18,271 ล้านบาทเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2554 จำนวนโครงการลดลงร้อยละ 6.1 ส่วนปริมาณเงินลงทุนเพิ่มขึ้น 3 เท่า แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเนเธอร์แลนด์ เดนมาร์กและสวีเดน
- **อาเซียน** : มีโครงการที่ยื่นขอส่งเสริม 36 โครงการ มูลค่าเงินลงทุนรวม 15,735 ล้านบาท จำนวนโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.5 ปริมาณเงินลงทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 41.9 แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากมาเลเซียและสิงคโปร์
- **จีน** : มีโครงการที่ยื่นขอส่งเสริม 7 โครงการ มูลค่าเงินลงทุน 1,945 ล้านบาท จำนวนโครงการเท่ากับปีก่อนหน้า ส่วนมูลค่าเงินลงทุนเพิ่มขึ้น 1.5 เท่า
- **เกาหลีใต้** : มีโครงการที่ยื่นขอส่งเสริม 5 โครงการ มูลค่าเงินลงทุน 157 ล้านบาท จำนวนโครงการน้อยกว่าปีก่อนหน้า 3 โครงการ ปริมาณเงินลงทุนลดลง 2,710 ล้านบาท

ส่วนสถิติการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์ พบว่า นับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2543 จนถึงเดือนมิถุนายน 2555 มีการอนุญาตและออกหนังสือรับรองให้คนต่างชาติประกอบธุรกิจรวมทั้งสิ้น 5,882 ราย โดยเป็นการอนุญาตให้คนต่างชาติประกอบธุรกิจ 3,035 ราย ออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจตามที่ได้รับ การส่งเสริมการลงทุน 1,670 ราย และออกหนังสือรับรองตามสนธิสัญญา 1,177 ราย ทั้งนี้ คนต่างชาติที่ได้รับอนุญาตและหนังสือรับรองมีการแจ้งเลิกประกอบธุรกิจและถูกเพิกถอนใบอนุญาต 1,070 ราย คงอยู่ 4,812 ราย แสดงดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงสถิติการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่าง
 ต่างชาติของกระทรวงพาณิชย์ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2543 จนถึงเดือนมิถุนายน 2555

ธุรกิจบัญชีท้าย ¹	อนุญาต	หนังสือรับรอง		รวม	เลิก/ ถอน	คงอยู่
		ส่งเสริม การลงทุน	สนธิ สัญญา			
บัญชีหนึ่ง	ม.ค. - มิ.ย. 55	-	-	-	-	-
	ม.ค. - ธ.ค. 54	-	-	1	-	1
	มี.ค. 43 - มิ.ย. 55	-	-	1	-	1
บัญชีสอง	ม.ค. - มิ.ย. 55	-	3	-	3	1
	ม.ค. - ธ.ค. 54	-	5	4	9	-
	มี.ค. 43 - มิ.ย. 55	-	41	11	52	3
บัญชีสาม	ม.ค. - มิ.ย. 55	154	135	40	329	56
	ม.ค. - ธ.ค. 54	260	248	105	613	125
	มี.ค. 43 - มิ.ย. 55	3,035	1,629	1,165	5,829	1,067
รวม (บัญชีหนึ่ง+ สอง+สาม)	มี.ค. 43 - มิ.ย. 55	3,035	1,670	1,177	5,882	1,070
เลิก/ถอน	มี.ค. 43 - มิ.ย. 55	896	61	113	1,070	
คงอยู่	มี.ค. 43 - มิ.ย. 55	2,139	1,609	1,064	4,812	

¹ ประเภทของธุรกิจตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ได้จัดกลุ่ม
 ประเภทของธุรกิจออกเป็นสามบัญชี ได้แก่

บัญชีหนึ่ง เป็นธุรกิจที่ไม่อนุญาตให้คนต่างด้าวประกอบกิจการด้วยเหตุผลพิเศษ เช่น การทำกิจการ
 หนังสือพิมพ์ การทำกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงหรือสถานีวิทยุโทรทัศน์ การทำนา การเลี้ยงสัตว์ การทำป่าไม้
 การทำกรรมประมง การสกัดสมุนไพรไทย การค้าที่ดิน เป็นต้น

บัญชีสอง เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับความปลอดภัยหรือความมั่นคงของประเทศ หรือมีผลกระทบต่อ
 ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ทัศนคติหรือสถาบันหรือทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การผลิต การ
 จำหน่ายและการซ่อมบำรุงอาวุธยุทโธปกรณ์ การขนส่งทางบก ทางน้ำหรือทางอากาศในประเทศ การผลิต
 น้ำตาลจากอ้อย การทำนาเกลือ การทำเหมือง เป็นต้น

บัญชีสาม เป็นธุรกิจที่คนไทยยังไม่มีความพร้อมที่จะแข่งขันในการประกอบกิจการกับคนต่างด้าว เช่น
 การสีข้าวและการผลิตแป้งจากข้าวและพืชไร่ การทำกิจการก่อสร้าง การทำกิจการโฆษณา การทำกิจการ
 โรงแรม เว้นแต่บริการจัดการโรงแรม การนำเที่ยวและการทำธุรกิจบริการอื่นๆ เป็นต้น

สัดส่วนการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์ เมื่อจำแนกตามรายประเทศสูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า อันดับที่หนึ่ง คือ ญี่ปุ่น มีจำนวนทั้งสิ้น 1,145 ราย (38%) อันดับที่สอง คือ สิงคโปร์ มีจำนวนทั้งสิ้น 435 ราย (14%) ขณะที่ยุโรปมี มีจำนวนทั้งสิ้น 172 ราย (6%) ฮองกง มีจำนวนทั้งสิ้น 141 ราย (5%) และเนเธอร์แลนด์ มีจำนวนทั้งสิ้น 124 ราย (4%) ตามลำดับ

จากสถิติของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและกระทรวงพาณิชย์จะเห็นได้ว่า มีบริษัทข้ามชาติมาตั้งอยู่ในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ดังนั้น โอกาสของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนต่างวัฒนธรรม และเกิด**ความหลากหลายทางวัฒนธรรม**ขึ้นภายในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กรนี้ สามารถทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย หากองค์กรมีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เหมาะสมแล้ว ก็ย่อมจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร ยกตัวอย่าง**ผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรม**บางประการ เช่น การศึกษาของ White (1997) อ้างถึงใน Aghazadeh, (2004) ที่บอกถึงผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรว่า จะทำให้องค์กรได้รับข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาด เพราะจะสามารถเข้าใจลักษณะของกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดและสามารถที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมให้กับกลุ่มเป้าหมายที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ การที่องค์กรมีข้อมูลเกี่ยวกับวิธีและเนื้อหาในการสื่อสารกับคนในวัฒนธรรมนั้นๆ อย่างแท้จริงนั้น จะเป็นกุญแจสำคัญที่สุดที่จะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้จะสามารถเข้าใจและขยายตลาดให้กว้างมากขึ้นได้ด้วยข้อมูลทางการเมือง สังคม กฎหมาย เศรษฐกิจและวัฒนธรรม

ขณะที่การศึกษาของ Cox & Blake (1991) ได้เพิ่มเติมผลดีขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอีกหลายประการ อาทิ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ซึ่งองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้จะสามารถระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้หลากหลายมากกว่าองค์กรที่มีคนทีมาจากวัฒนธรรมเดียวกันทั้งหมด เพราะความหลากหลายของคนทีมาจากต่างวัฒนธรรมนั้น จะช่วยทำให้สามารถขยายขอบเขตของความคิดได้หลากหลายมากขึ้น ขณะเดียวกัน ก็ยังช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาด้วยมุมมองที่แตกต่างกันได้มากขึ้น ซึ่งทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดนั่นเอง นอกจากนี้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ดีขึ้นแล้ว ความคิดสร้างสรรค์ก็จะเพิ่มขึ้นด้วยเหตุผลคล้ายๆ กันนั่นเอง ซึ่ง White

(1997 อ้างถึงใน Aghazadeh, 2004) ได้กล่าววว่า “การสร้างสรรค้งอกเงยได้ด้วย ความหลากหลาย” นอกจากนี้ Lee (2000 อ้างถึงใน Aghazadeh, 2004) ได้กล่าวถึงผลดีขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านบทความ “Seven advantages of workplace diversity” ว่า ความหลากหลายขององค์กรนี้จะช่วยเพิ่มการสร้างสรรคและนวัตกรรมอีกด้วย เพราะเมื่อคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ย่อมมาพร้อมกันกับแนวคิดที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาพร้อมกับทางเลือกที่แหลมคมในการแก้ไขปัญหา

ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็ย่อมจะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร สำหรับ**ผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรม**ขององค์กร ตัวอย่างเช่น White (1997 อ้างถึงใน Aghazadeh, 2004) ได้กล่าวถึงผลเสียขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมไว้ว่า องค์กรเหล่านั้นจะมีต้นทุนในการฝึกอบรมบุคลากรมากขึ้น เพราะต้นทุนเหล่านี้เกี่ยวข้องกับ การสัมมนา แผนงานและการบรรยายต่างๆ ที่จะสนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร การฝึกอบรมเหล่านี้จะต้องทำกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งจะต้องเรียนรู้การยอมรับบุคลิกและความคิดของผู้อื่น รวมทั้งการจัดการกับปัญหาและอคติด้วยวิธีการที่เป็นแบบมืออาชีพ นอกจากนี้ องค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอาจจะเกิดเหตุการณ์การเลือกปฏิบัติสวนทาง (reverse discrimination) กล่าวคือ การเอาความได้เปรียบทางสถานะชนชั้นของคนอื่นมาตั้งเป็นข้อรังเกียจเด็ดขันธ์ หมายถึง บุคลากรที่อยู่มาก่อนนั้นจะเรียกร้องให้ได้ความเท่าเทียมกับบุคลากรที่เข้ามาอยู่ใหม่ ซึ่งได้รับตำแหน่งโดยโควตา ด้วยการยกเอาคุณสมบัติที่ฝ่ายแรกมีมากกว่าฝ่ายหลังมาเป็นข้อเรียกร้อง (Brunner, 2003)

นอกจากนี้ ผลเสียอื่นๆ ที่พบในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น ความขัดแย้งที่จะมีมากขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีคนทีมาจาก 2 วัฒนธรรมหรือมากกว่านั้น มองเหตุการณ์เดียวกันด้วยมุมมองที่แตกต่างกัน แต่เมื่อไม่มีฝ่ายใดที่จะยอมลดราวาศอกต่อกัน ความขัดแย้งก็จะทวีมากขึ้น ซึ่งหากไม่มีการยับยั้ง อาจจะนำมาซึ่งความรู้สึกรอคติและการวิจารณ์ไปในทางที่ไม่ดี จะก่อให้เกิดการไม่ยอมรับระหว่างกัน ลักษณะเช่นนี้จะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ไม่ดี เช่นชาติพันธุ์นิยม (ethnocentrism; ลักษณะที่เชื่อว่ากลุ่มชาติพันธุ์ของตนอยู่เหนือกว่าผู้อื่น) การมองแบบเหมารวม (stereotype; คตินิยมหรือทัศนคติของสังคมทั่วไปที่มีต่อกลุ่มคนอื่น ชาติอื่น หรือลักษณะของบุคคลบางประเภทจนกลายเป็นมาตรฐาน) และการชนทางวัฒนธรรม (culture

clash; ความขัดแย้งทางด้านวัฒนธรรม) (White, 1997 อ้างถึงใน Aghazadeh, 2004) ขณะเดียวกัน การขาดงาน (absenteeism) และการลาออกจากงาน (turnover) ก็จะมีมากขึ้นเช่นกัน งานวิจัยของสหรัฐอเมริกาได้แสดงให้เห็นถึงสัดส่วนการลาออกจากงานของชาวอเมริกัน-แอฟริกัน (ซึ่งเป็นคนกลุ่มน้อย) ว่ามีสูงกว่าชาวอเมริกันผิวขาว (ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่) ทั่วไปถึง 40% ขณะที่งานวิจัยอื่นๆ นั้น ได้แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนการลาออกของผู้หญิง (ซึ่งเป็นคนกลุ่มน้อย) สูงกว่าผู้ชาย (ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่) ถึงสองเท่าเลยทีเดียว และผู้หญิงมีสัดส่วนการขาดงานมากกว่าผู้ชายถึง 58% ซึ่งการขาดงานและการลาออกจากงานนี้ได้สร้างความเสียหายให้แก่บริษัทคิดเป็นมูลค่าสูงถึง 3 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ต่อปีเลยทีเดียว (White, 1997 อ้างถึงใน Aghazadeh, 2004) นับว่าเป็นอีกผลเสียขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จะเห็นได้ว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรนี้มีทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งหากองค์กรนั้นมีความสามารถในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ ก็ย่อมจะเกิดแต่ผลดีต่อองค์กร ดังเช่นการศึกษาของ Goetz (2001 อ้างถึงใน Aghazadeh, 2004) พบว่า การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรนี้ จะช่วยสร้างให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรนั้นผลิตสินค้าและบริการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเช่นกัน แต่หากองค์กรใดไม่ให้ความสำคัญต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้ บุคลากรที่เป็นคนกลุ่มน้อยจะรู้สึกที่ตนเองไม่มีคุณค่าต่อองค์กร กระบวนการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Dadfar & Gustavsson (1992) ที่ว่า เมื่อความหลากหลายได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว มันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรทางด้านแรงกระตุ้นและประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม หากความหลากหลายไม่ได้รับการจัดการที่ดี หรือถูกเพิกเฉยก็จะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร เพราะแรงกระตุ้นและประสิทธิภาพในการทำงานก็จะลดลงเช่นเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงต้องมีแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเหมาะสมและมีการสื่อสารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม นักวิชาการหลายคนได้แสดงให้เห็นถึง **บทบาทของการสื่อสารต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม** เช่น การศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในช่วงยุค 1960-1980 ที่ได้เน้นถึงเรื่องของวิธีการในการจัดการความหลากหลายเพื่อไม่ให้มีการรับรู้ผิดพลาดหรือสื่อสารผิดพลาดกันระหว่างคนที่มาจาก

คนละวัฒนธรรม (Fine, 1996) ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Graham & Andrews (1987) เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจระหว่างคนอเมริกันและคนญี่ปุ่น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมนำไปสู่การปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ประสานกันและการลดคุณภาพของการเจรจาต่อรองของทั้งสองฝ่าย ขณะที่ Hammer & Martin (1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ซึ่งพบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมสามารถเพิ่มการแลกเปลี่ยนของข้อมูลทางเทคนิค ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและการลดความกังวลและความไม่แน่ใจของบุคลากรได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ มิ่งขวัญ สินธุวงศ์ (2542) ที่ได้แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นมีผลต่อการช่วยลดปัญหาในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม และมีผลดีทั้งในการปรับตัว การสื่อสารและการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มาจากคนละวัฒนธรรมอีกด้วย ขณะที่ สมสุดา ศรีวัฒนานนท์ (2547) ได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่จะทำให้พนักงานชาวไทยสามารถทำงานร่วมกับพนักงานชาวตะวันตกได้มากขึ้น ก็คือ การเพิ่มเติมในเรื่องของภาษา ทักษะการสื่อสาร การปรับทัศนคติและค่านิยม ยิ่งไปกว่านั้น ความแตกต่างด้านการสื่อสารนี้จะทำให้ต้นทุนขององค์กรสูงขึ้น Cox & Smolinski (1994) กล่าวว่า การสื่อสารจะยังมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากผู้สื่อสารมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อเข้าไปช่วยในการจัดการความหลากหลายของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน

แนวทางหนึ่งในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่พบในงานวิจัย คือ “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม” โดยงานวิจัยส่วนใหญ่เน้น **ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่มีต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม** (Deshpande & Viswesvaran, 1992; Brewster, 1995; Selmer et al., 1998; Caligiuri et al., 2001) เช่น งานวิจัยของ Brewster (1995) ได้แสดงให้เห็นว่า การปรับตัวทางวัฒนธรรมมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานกับคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานวิจัยได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่มีต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรม ความสัมพันธ์เชิงบวกของการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานและความสัมพันธ์เชิงลบของการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่มีต่ออัตราการกลับประเทศกำเนิดเร็วกว่ากำหนด (Deshpande & Viswesvaran, 1992) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Deshpande & Viswesvaran (1992) ยังได้พบข้อสนับสนุนที่ว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพเพราะสามารถช่วยพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ซึ่งนักวิจัยพบว่า ชาวต่างชาติที่มาทำงานกับคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นจะต้องมีทักษะ 3 ด้าน เพื่อที่จะได้สามารถดำรงชีวิตใน

วัฒนธรรมใหม่ๆ ได้ คือ ทักษะการดูแลตัวเอง (Self-Maintenance Skills) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) และทักษะทางปัญญา (Cognitive Skills) และได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่มีต่อทักษะต่างๆ ทั้งสาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาตนเอง การสร้างความสัมพันธ์กับคนมาจากวัฒนธรรมประเทศเจ้าบ้าน และความสามารถของการใช้ทักษะทางปัญญาในการพัฒนาการรับรู้วัฒนธรรมเจ้าบ้านที่เหมาะสม (Deshpande & Viswesvaran, 1992) งานวิจัยของ Black & Mendenhall (1990) ได้แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาความมั่นใจในตนเองและอารมณ์ของความสุขโดยรวม ขณะที่ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกเช่นกัน ส่วนทักษะประการสุดท้าย การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทักษะทางปัญญา ซึ่งงานวิจัยของ Morris & Robie (2001) ได้สนับสนุนถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนี้เช่นกัน เพราะพวกเขาสามารถสังเกตเห็นความสัมพันธ์เชิงบวกของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมกับความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hammer & Martin (1992) ที่พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมสามารถเพิ่มการแลกเปลี่ยนของข้อมูลทางเทคนิค ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและการลดความกังวลและความไม่แน่ใจของบุคลากรได้ และกฤษมันต์ วัฒนาณรงค์ (2553) ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเพิ่มเติมว่า สามารถช่วยในการทำงานร่วมกัน หรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะและเจตคติระหว่างวัฒนธรรมของคนที่มาจกต่างวัฒนธรรมกัน การทำให้คนต่างวัฒนธรรมรู้จักกัน นอกจากจะ สามารถทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังลดความเกลียดชังและนำมาซึ่งสันติภาพของมวลมนุษยชาติได้อีกด้วย จึงสามารถกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการช่วยทำให้ชาวต่างชาตินั้นสามารถทำงานกับคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างประสบความสำเร็จ

จากงานวิจัยของมิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์ (2542) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย” พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรต่างชาติที่ได้รับความนิยมจากบริษัทนานาชาติในประเทศไทยมากที่สุด ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเน้นการศึกษา “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม” ในฐานะแนวทางหนึ่งในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยศึกษาบทบาทและรูปแบบของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม

งานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในประเทศไทยนั้น พบว่า มีเพียงเฉพาะงานวิจัยของ มิ่งขวัญ สินธุวงษ์ (2542) เท่านั้น ซึ่งไม่ได้ครอบคลุมถึงเรื่องของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมโดยตรง ประกอบกับการศึกษาวิจัยเรื่องนั้นได้ผ่านมาเป็นระยะเวลาถึง 13 ปีแล้ว ขณะที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มากมาย จึงเป็นที่มาในการศึกษาวิจัยเรื่อง **การรับรู้ และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย** อันจะเป็นการศึกษาวิจัยในขอบข่ายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

จากการศึกษา ยังพบว่านอกเหนือจาก “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม” ยังมีแนวทางและรูปแบบอื่นๆ ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร เช่น การปรับตัว (Cai & Rodriguez, 1996-7; Lillevik, 2007; Bernal & Domenech Rodriguez, 2012) การจัดการความรู้ (Khvatova & Ignatieva: online; Holden, 2001; Anantatmula, 2010) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Taylor Cox, 1991; 1993; Guidroz et al, 2005; Hoge, 2010) ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงสนใจที่จะศึกษาการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและรูปแบบและแนวทางการสื่อสารอื่นๆ นอกเหนือจากการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ที่บริษัทข้ามชาตินำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการขยายฐานความรู้ด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจะสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย
- 2) เพื่อสำรวจรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิ

คำถามนำวิจัย

- 1) การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยเป็นอย่างไร
- 2) รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาบริษัทเอกชนข้ามชาติที่มีบริษัทแม่ (Mother/Parent Company) อยู่ในต่างประเทศ และมีบริษัทสาขาตั้งอยู่ในประเทศไทย เนื่องจากบริษัทเอกชนข้ามชาติเป็นองค์กรที่สามารถพบความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้มากและหลากหลายมิติ ทั้งความแตกต่างทางวัฒนธรรมระดับชาติ และความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับกลุ่มสังคมและกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ เช่น เพศ ศาสนา เชื้อชาติ สัญชาติ ฯลฯ เนื่องจากเป็นมิติที่ได้รับการศึกษาวิจัยมากที่สุด รวมทั้งเป็นบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีนโยบายในเรื่องของความหลากหลาย ความเท่าเทียมและการไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งมีการสื่อสารหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรสู่สาธารณชนในทางใดทางหนึ่ง เช่น เว็บไซต์ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์หรือแผ่นพับ เป็นต้น และเป็นบริษัทเอกชนข้ามชาติที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

นิยามศัพท์

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

หมายถึง ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากความแตกต่างในมิติต่างๆ ได้แก่ สัญชาติ อายุ เพศ ความพิการ ภูมิหลังการศึกษา ศาสนาและภูมิหลังการทำงานของบุคลากร ทั้งบุคลากรต่างชาติที่บริษัทแม่ส่งมาทำงานและบุคลากรที่บริษัทข้ามชาติรับสมัครเอง

การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

หมายถึง มุมมองและทัศนคติของบุคลากรต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร และผลที่เกิดขึ้นต่อบริษัทข้ามชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งต่อตัวบุคลากรและต่อองค์กร

รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

หมายถึง กลยุทธ์และวิธีการสื่อสารต่างๆ ที่บริษัทข้ามชาตินำมาใช้เพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ได้แก่ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การจัดรูปแบบการสื่อสารในองค์กร การจัดการความรู้ การปรับตัว การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ รวมทั้งข้อเสนอแนะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิธีการสื่อสารต่างๆ ที่องค์กรควรจะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทข้ามชาติ

หมายถึง บริษัทเอกชนข้ามชาติที่มีบริษัทแม่ (Mother/Parent Company) อยู่ในต่างประเทศ และมีบริษัทสาขที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย โดยมีการจดทะเบียนขออนุญาตและได้รับการรับรองให้ประกอบธุรกิจตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ซึ่งจะต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงพาณิชย์อย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ ซึ่งมีพนักงานมากกว่า 200 คน ขึ้นไป (แบ่งขนาดตามเกณฑ์ของของสภาอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากจำนวนพนักงาน) และเป็นบริษัทข้ามชาติที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ในด้านวิชาการ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะช่วยขยายฐานความรู้ด้านการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กรในด้านการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติต่างๆ โดยเฉพาะการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นการปูพื้นฐานเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนาต่อในอนาคต

ประโยชน์ในด้านวิชาชีพ

- 1) การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะชี้ให้เห็นถึงบทบาทของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและแนวทางการสื่อสารอื่นๆ เพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยต่อการพัฒนาบุคลากรที่มาจากต่างวัฒนธรรมให้สามารถใช้ชีวิตและทำงานร่วมกันภายในองค์กร
- 2) องค์กรหรือบริษัทต่างๆ จะได้นำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร
- 3) ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลให้แก่องค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ ฯลฯ เผยแพร่ให้ความรู้ เพื่อให้องค์กรต่างๆ ได้พัฒนาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและแนวทางการสื่อสารอื่นๆ เพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมและนำไปผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย เป็นการศึกษาวิจัยในขอบข่ายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการศึกษาการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย และสำรวจรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเสนอเป็นกรอบแนวความคิด หลักการและเหตุผลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนหลักๆ คือ

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication)
 - 1.1 ความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและระดับวัฒนธรรม
 - 1.2 ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity)
 - 2.1 ความหมายของความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - 2.2 มิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร
 - 2.3 ผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร (Cultural Diversity Management)
 - 3.1 การสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมุมมองด้านการจัดการ (Management Perspective)
 - แนวคิดของ TAYLOR H. COX
 - แนวคิดของ ROBIN J. ELY & DAVID A. THOMAS

3.2 การสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมุมมองด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Perspective)

- การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- การจัดการความรู้
- การปรับตัว
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1) แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication)

1.1 ความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและระดับวัฒนธรรม

ฉัตรระวี สุคนธ์รัตน์ (2542: 43) ได้นิยามความหมาย “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม” หมายถึง “การสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งมีความเชื่อ ค่านิยมทางวัฒนธรรม หรือรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกัน”

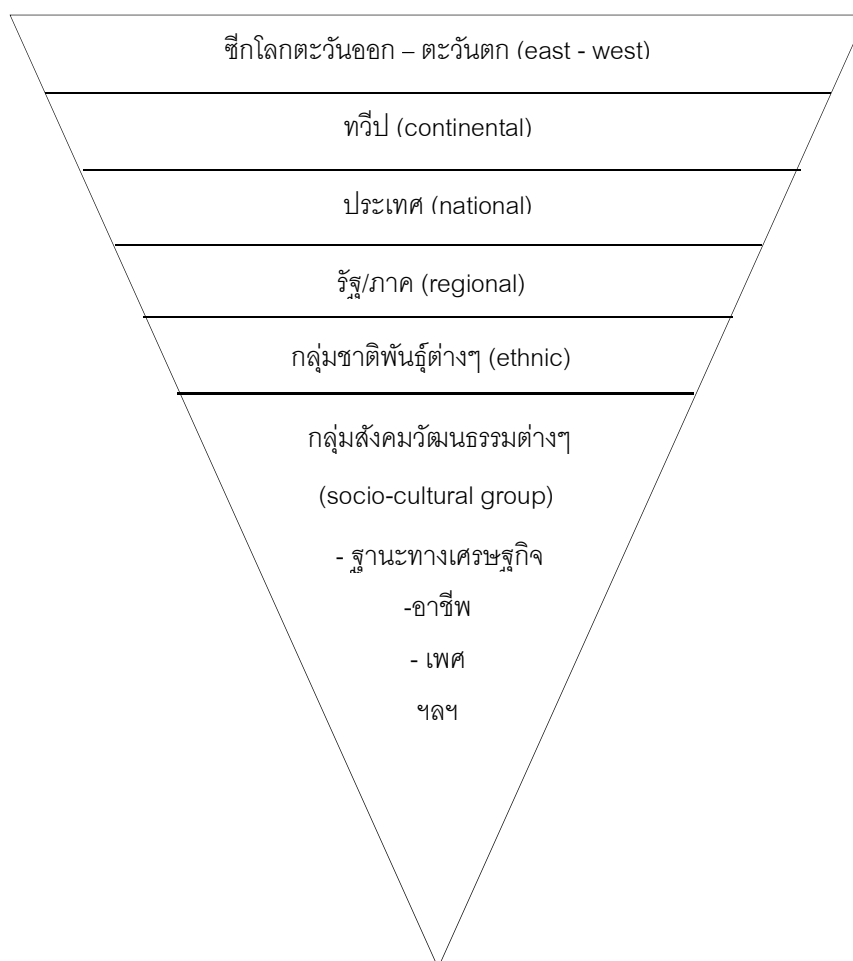
Lustig และ Koester (1993 อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548: 2) ได้นิยามความหมาย “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม” หมายถึง “กระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความสัญลักษณ์และบริบทหนึ่งๆ โดยบุคคลในกระบวนการสื่อสารนั้นมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากในระดับที่มีการตีความและมีความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกัน นำไปสู่ความหมายที่ไม่เหมือนกัน” ความหมายของ “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม” (intercultural communication) มักเน้นการสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) ที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน แบบไม่ผ่านสื่อ (non-mediated) เน้นการสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตา (face-to-face) และปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (interactive)

ขณะที่ เมตตา วิวัฒนานุกูล (2548: 3) ได้นิยามความหมาย “การสื่อสารต่างวัฒนธรรม” หมายถึง “กระบวนการถ่ายทอด/รับรู้/และตีความหมายปฏิสัมพันธ์และสัญลักษณ์ระหว่างคนที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันภายใต้บริบทการสื่อสารหนึ่งๆ” แต่ทั้งนี้ความแตกต่างนั้นจะต้องเป็นความแตกต่างในระดับวัฒนธรรม ไม่ว่าจะในระดับวัฒนธรรมโดยกว้าง (cultural level) หรือระดับวัฒนธรรมย่อย (sub-cultural level) Lustig & Koester (1993 อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล,

2548: 3) กล่าวว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นจะต้อง “มากพอ” ที่จะแสดงให้เห็นพฤติกรรม และความคิดของแต่ละ “กลุ่มสังคม” ที่ทำให้เราสามารถทำนายและคาดเดาได้ว่าจะมีรูปแบบใด และเป็นไปในลักษณะและทิศทางใด ขณะที่ Samovar & Porter (1995 อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒน์านุกูล, 2548: 3) เน้นว่า “ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นจะต้อง ‘เด่นชัดพอ’ ที่จะทำให้เกิด ความแตกต่างของการสื่อสารระหว่างคู่สื่อสาร”

เมตตา วิวัฒน์านุกูล (2548: 3) ได้กล่าวถึงการเปรียบเทียบว่าความแตกต่างใดเป็น ความแตกต่างในระดับวัฒนธรรม (culture) หรือระดับวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) ขึ้นอยู่กับว่า เราใช้ฐานหลักใดในการเปรียบเทียบวัฒนธรรม ดังนั้น สามารถสรุปให้เห็นความแตกต่างทาง วัฒนธรรมในระดับต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ทางภูมิศาสตร์ จากกว้างไปแคบได้ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 แสดงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ทางภูมิศาสตร์ (เมตตา วิวัฒน์านุกูล, 2548: 4)



ระดับข้างต้นเป็นการแบ่งโดยใช้เกณฑ์ทางภูมิศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ แต่บางครั้งความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจไม่ได้ถูกกำหนดหรือสามารถแยกได้ตามเกณฑ์ภูมิศาสตร์ก็ได้ เพราะอาจมีกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมเดียวกัน แต่อยู่กระจัดกระจายในที่ต่างๆ เช่น ชาวจีนหรือชาวมุสลิมที่อาศัยอยู่ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก หรือกลุ่มชาติพันธุ์ซึ่งมีอยู่ในหลายประเทศ รวมทั้งในประเทศไทย เช่น ที่จังหวัดสุพรรณบุรี เพชรบุรี นครปฐม ฯลฯ (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548)

1.2 ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

ปัญหาของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมนั้น มาจากการที่คนมีวัฒนธรรมต่างกัน วัฒนธรรมที่แตกต่างกันนี้มีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ และการตีความสารที่ได้รับการขาดประสบการณ์ร่วมกัน (shared Experience) หรือมีกรอบอ้างอิง (frame of reference) ที่แตกต่างกัน จึงเป็นอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจกัน ซึ่งสามารถสรุปอุปสรรคที่สำคัญเป็นด้านต่างๆ ได้ดังนี้ (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548: 250-253)

1) อุปสรรคด้านความรู้และความคิด (cognitive)

- การไม่เข้าใจหรือไม่รู้ภาษาที่ใช้กัน รวมถึงไม่รู้จักเลือกใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม ตัวอย่าง คนต่างชาติพูดภาษาไทยไม่ได้เมื่อมาอยู่เมืองไทย นักพัฒนาไม่สามารถสื่อสารกับชาวเขา คนที่ไม่เข้าใจศัพท์ทางแพทย์ที่หมอใช้ ฯลฯ ภาษาในที่นี้หมายถึงทั้งวัจนภาษา คือ คำพูดข้อความ และอวัจนภาษาต่างๆ หรือสิ่งที่สามารถสื่อความหมายซึ่งไม่ใช่คำพูด นอกจากนี้ ภาษาในที่นี้ยังแบ่งได้เป็นหลายระดับ เช่น

ภาษากลาง / ภาษามาตรฐาน	vs	ภาษาท้องถิ่น / ภาษาเฉพาะกลุ่ม
ภาษาทางการ	vs	ภาษาชาวบ้าน
ภาษาพูด	vs	ภาษาเขียน

ขณะที่ นักท่องเที่ยวไม่จำเป็นต้องรู้ภาษาอย่างลึกซึ้ง แต่นักพัฒนาจะต้องรู้กฎระเบียบของการใช้ภาษาต่างๆ ในสังคม เพื่อสามารถอยู่ร่วมและสร้างการยอมรับจากชาวบ้านได้

ความลำบากอีกประการหนึ่งก็คือ การเรียนรู้ภาษาของอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การไม่รู้ “ความหมายแฝง” ของคำ และสัญลักษณ์ต่างๆ ปัญหาการแปลจากภาษาหนึ่งเป็นอีกภาษาหนึ่งได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หรือได้นัยตรงกับที่เจ้าของวัฒนธรรมต้องการสื่อความหมาย และปัญหาการเลือกใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม เช่น อาจใช้คำแสดงในการพูดคุยอย่างเป็นทางการ หรือใช้คำพูดอย่างเป็นพิธีการในบรรยากาศแบบเป็นกันเอง เป็นต้น

- การขาดความรู้วัฒนธรรมนั้นๆ ปัญหานี้ยังสามารถแบ่งแยกได้เป็นหลายระดับ เช่น

- ไม่รู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้นเพียงผิวเผิน
- รู้วัฒนธรรมนั้นแบบกว้างๆ (general culture) แต่รู้แบบครึ่งๆ กลางๆ เช่น คนต่างชาติมักรู้ว่า “การไหว้” เป็นกิริยาแสดงการทักทายและเคารพ แต่ไม่รู้ถึงความซับซ้อนของกิริยานี้ ฉะนั้น คนต่างชาติจึงมัก “ไหว้” คนไทยทุกคนในทุกโอกาสและสถานการณ์ เช่น ไหว้คนที่เด็กกว่า ไหว้คนขายของ ฯลฯ

- รู้วัฒนธรรมหลัก (cultural basis) แต่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (socio-cultural basis) ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละสังคมและท้องถิ่น รวมถึงวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) ภายในสังคม

- รู้ข้อมูลที่ผิดพลาด หรือไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง เนื่องจากหนังสือหรือคู่มือต่างๆ มักใช้ประสบการณ์ “เฉพาะ” ของตนเองในการถ่ายทอดภาพของวัฒนธรรมและบุคคลในวัฒนธรรมนั้นๆ ซึ่งมักมีลักษณะคลุมกว้างเกินไป หรือแคบจนเกินไป รวมถึงเป็นการใช้มุมมองจากบุคคลภายนอกซึ่งไม่ใช่เจ้าของวัฒนธรรม

- ความแตกต่างทางการรับรู้และวิธีคิดแต่ละวัฒนธรรม มีวิธีคิดและการรับรู้แตกต่างกัน โดยเฉพาะมีวิธีในการจัดหมวดหมู่และจัดประเภทสิ่งต่างๆ (category width) ที่เห็นแตกต่างกัน เช่น มองแบบเป็นองค์รวม หรือมองแบบแยกส่วน เช่น บางวัฒนธรรมมองแขนทั้งแขนเป็นส่วนเดียวทั้งหมด

2) อุปสรรคด้านทัศนคติและความรู้สึก (affective)

- การรับรู้ที่ขาดประสิทธิภาพ อาทิ
 - การรับรู้แบบแช่แข็ง (freezing) หรือการไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิถีคิดหรือวิธมองบุคคลหรือเหตุการณ์ แม้ว่าเวลาหรือสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไป เช่น คิดว่าชาวจีนแผ่นดินใหญ่ล้ำสมัย พม่าเป็นศัตรูของไทย
 - อคติหรือมองแบบเหมารวม (stereotype) โดยเฉพาะการคิดหรือมองในเชิงลบ เช่น นิโกรไม่มีการศึกษา สาวเหนือใจง่าย คนอิตาลีมือไว ฯลฯ
 - การรับรู้แบบขาวหรือดำ (black & white) เช่น มองว่าคนในสังคมหนึ่งไม่ดีก็เลวหมด เป็นต้น
 - การด่วนสรุป (jumping) หรือแนวโน้มในการตัดสินคนหรือการกระทำตั้งแต่เริ่มแรกของการสื่อสาร เช่น การดูว่าบุคคลน่าเชื่อถือหรือน่าคบหรือไม่ โดยดูโทง้วนง้างหรือบุคลิกลักษณะภายนอก หรือการสรุปว่าบุคคลนั้นไม่เชื่อมั่นในสิ่งที่พูดโดยดูจากเสียงที่สั่นเครือเมื่อแรกพูด
- ทัศนคติที่เป็นอุปสรรค ได้แก่
 - อคติ หรือความโน้มเอียง (bias / prejudice) ไม่ว่าจะแนวโน้มในการโน้มเอียงเข้าหาคนที่มีลักษณะเหมือนกับเราหรือโน้มเอียงเข้าหากลุ่มสมาชิกสังคมเดียวกับเราและต่อต้านคนนอกกลุ่ม (outgroup)
 - การเอาวัฒนธรรมของตนเป็นศูนย์กลาง (ethnocentrism) ในการประเมินบุคคลอื่น ซึ่งนำไปสู่การสร้างความรู้สึกที่เหนือกว่าบุคคลอื่น
- การขาดอารมณ์ / ความรู้สึกที่เกื้อหนุนในการยอมรับความแตกต่างของคนอื่น รวมทั้งการช่วยสนับสนุนให้คนที่มาจากต่างวัฒนธรรมลดความตระหนกทางวัฒนธรรมและสามารถปรับตัวในวัฒนธรรมใหม่ได้อย่างมีความสุขนั้น ต้องอาศัยความรู้สึกและการแสดงออกต่างๆ ในทางบวกจากเจ้าของวัฒนธรรม รวมทั้งการแสดงอารมณ์และความรู้สึกอย่างเป็นมิตรต่อกันและกัน เพื่อให้การสื่อสารต่างวัฒนธรรมเป็นไปอย่างราบรื่น อาทิ การแสดงถึงความรัก ความใส่ใจ (mindfulness) ความไหวพริบ (sensitivity) และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ฯลฯ

3) อุปสรรคด้านพฤติกรรม (behavior)

ลักษณะพฤติกรรมบางอย่างถือเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคล อาทิ

- การไม่ใส่ใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมและสิ่งต่างๆ รอบตัว
- การหลบเลี่ยงที่จะพบปะกับคนแปลกหน้า หรือคนที่มีความแตกต่างจากตนเอง
- การไม่พยายามปรับตัวให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในวัฒนธรรมใหม่
- การยึดติดกับความคิดความเชื่อและกรอบที่เคยประพฤติปฏิบัติ ขาดการยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนตนเองตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- การไม่เคารพในวัฒนธรรมอื่น หรือแม้แต่พยายามละเมิดกฎทางวัฒนธรรมประเพณีอื่น
- การประเมินค่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไปในทางลบ
- การขาดทักษะในการใช้ภาษาและการสื่อสาร ฯลฯ

ขณะที่ รายงานการวิจัยเรื่อง “ลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบรรษัทนานาชาติในประเทศไทย” ของ เมตตา วิวัฒนานุกูล (2536) พบว่า บุคลากรชาวต่างชาติมีปัญหาการสื่อสารกับบุคลากรชาวไทย โดยสามารถจัดกลุ่มปัญหาได้เป็น 6 ประเภท เรียงตามลำดับปัญหาการสื่อสารที่พบมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดตามลำดับ ดังนี้

1) การไม่สื่อความหมายตามที่ต้องการ ตัวอย่าง การใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาที่กำกวมแทนคำพูดหรืออวัจนภาษาที่สื่อความหมายได้โดยตรง เช่น การเงยบ่า ไม่เห็นด้วย การพยักหน้ารับทั้งที่ไม่เห็นด้วย การพูดว่า “ไม่เป็นไร” หรือ “อะไรก็ได้” การยิ้มเมื่อต้องการปฏิเสธ

2) การขาดความไว้วางใจ (trust) และการเปิดเผย (openness) ตัวอย่าง การไม่แสดงออกซึ่งอารมณ์ ความรู้สึก ทศนคติ หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา การซ่อนความโกรธหรือความไม่พอใจหรือไม่เห็นด้วยไว้

3) ปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษร่วมกัน ตัวอย่าง ความแตกต่างในการตีความภาษาเดียวกัน (ส่วนใหญ่หมายถึงภาษาอังกฤษ) คนไทยใช้การแปลตามคำศัพท์แต่ละคำมากกว่าการตีความหมายบริบททั้งหมด ส่วนใหญ่จะรู้คำศัพท์และไวยากรณ์ แต่ไม่เข้าใจถึงความหมายที่แท้จริง เช่น “How come?” (ตอบ By car) “Is there any salt?” (ตอบ “Yes” แล้วเฉย) “Never mind” เป็นต้น รวมทั้งการใช้ Two-word verbs เช่น “See to”, “Pass away” เป็นต้น การออกเสียงภาษาอังกฤษเป็นการออกเสียงแบบไทยๆ เช่น ไม่มีความแตกต่างระหว่างคำที่เป็น voiced และ voiceless เช่น ตัว th หรือ v การออกเสียงเป็นพยางค์ๆ โดยไม่มี accent เช่น comfortable, literature, history, present etc การออกเสียงตามตัวสะกดที่ปรากฏอยู่ เช่น “procedure, mature” การใช้คำที่ทับศัพท์ภาษาอังกฤษแต่ความหมายภาษาไทยไม่ตรงกับภาษาอังกฤษ เช่น smart, retire, ฯลฯ การใช้ภาษาอังกฤษที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือมีความหมายแฝง หรือเป็นคำ slang ของต่างชาติ เช่น คำว่า “Pot” “Rubber”

4) ความไหวต่อความรู้สึกต่อการแสดงอวัจนภาษาบางอย่าง ตัวอย่าง การใช้อวัจนภาษาให้เหมาะกับกาละ เทศะ บุคคล เช่น การโค้งเมื่อผ่านผู้ใหญ่ การคุกเข่าต่อหน้าผู้ใหญ่ การไหว้ในท่าและระดับต่างๆ ตามความแตกต่างของอายุ ระดับเสียงในการพูดกับผู้ใหญ่ เป็นต้น การถืออวัจนภาษาบางอย่างเป็นอวัจนภาษาที่ไม่สุภาพ เหมาะสม หรือต้องห้าม เช่น การใช้เท้า การจับศีรษะหรือไหล่ การกอดอก ท้าวเอว ยกเข่า นั่งไขว่ห้าง ตะโกน ฯลฯ

5) การรับรู้ต่างกัน ตัวอย่าง การมองเรื่อง “เวลา” ต่างกัน คนไทยมักไม่มีขอบเขตเวลาที่แน่ชัด และมักไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ขณะที่ชาวต่างชาติอาจมองว่างานนี้ต้องรีบเร่ง คนไทยจะเห็นว่า ยังมีเวลาพอ ตีความหมายสิ่งรอบตัวต่างกัน เช่น คำว่า “ผลงาน” คนต่างชาติจะดูที่ผลผลิตของงานที่ออกมาซึ่งสามารถวัดกับเกณฑ์อะไรบางอย่าง เช่น เป้าหมาย แต่คนไทยจะเน้นที่ความสามารถ / ความเก่งของบุคคลนั้นๆ เช่น พูดแล้วลูกค้าเชื่อ เป็นต้น

6) อคติที่มีต่อต่างชาติ ตัวอย่าง คนไทยมักมองว่าคนต่างชาติเป็นคนละชาติกับตน ไม่ใช่พวกเดียวกัน คนไทยรู้สึกที่คนต่างชาติได้รับมอบหมายให้มา “คุม” คนไทย

ขณะที่ รายงานการวิจัยชุดเดียวกันนี้ยังได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะปัญหาการสื่อสารที่บุคลากรไทยพบเมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรต่างชาติ โดยสามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้ (เมตตา วิวัฒน์านุกูล, 2536)

1) ปัญหาด้านภาษา ได้แก่ คนไทยพูดภาษาอังกฤษยังไม่คล่อง ยังไม่เข้าใจภาษาอังกฤษดีนัก ปัญหาด้านการออกเสียงให้ฝรั่งเข้าใจ เพราะคนไทยติดพูดภาษาอังกฤษแบบออกเสียงภาษาไทย ปัญหาการใช้ slang ของชาวต่างชาติ ซึ่งคนไทยยากที่จะเข้าใจ เนื่องจากไม่ค่อยได้เรียนรู้คำศัพท์ประเภทนี้จากระบบการศึกษา การใช้ศัพท์เทคนิค (technical term) ซึ่งคนไทยไม่คุ้นเคย การใช้ภาษาอังกฤษและการออกเสียงภาษาอังกฤษของชาวต่างชาติ ซึ่งไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาประจำชาติหรือภาษาที่ 2 ผนวกกับความไม่คล่องของคนไทยด้วย ทำให้เป็นปัญหาอย่างมาก การใช้ศัพท์ยาก โดยเฉพาะในจดหมายเวียน (memorandum) พนักงานทั่วไปไม่เข้าใจถึง 75%

2) ปัญหาด้านอคติกับคนไทย ได้แก่ บุคลากรต่างชาติชอบคิดว่าตัวเองสูงหรือเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชามาก จึงมักเกิดการแสดงออกแบบดูถูก ปัญหาการชอบเอาความคิดหรือค่านิยมของตัวเองเป็นหลัก การไม่ให้เกียรติหรือไว้หน้าแก่คนไทย การมีทัศนคติแบบ “colonial” คือ คิดว่าประเทศไทยเป็นประเทศภายใต้การปกครอง การติดภาพเก่าๆ เกี่ยวกับค่านิยม/ลักษณะของคนไทยโดยไม่ศึกษาความเป็นจริง ทำให้เกิดการรับรู้ในแง่ทางลบแก่คนไทย เช่น ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ความเฉื่อย การขาดความเป็นตัวของตัวเอง เป็นต้น

3) ปัญหาด้านการสื่อสารทางเดียว (one-way communication) ได้แก่ บุคลากรชาวต่างชาติ มักสั่งงานโดยไม่สอบถามว่าเข้าใจหรือไม่การสั่งงานหรือติดต่อสื่อสารมักไม่ได้กระทำต่อหน้ากัน แต่มักใช้โทรศัพท์หรือเอกสารต่างๆ ทำให้ไม่มีโอกาสที่จะซักถามหรือแลกเปลี่ยนความเข้าใจกัน การสั่งงานหรือติดต่อมักสั่งจากระดับบนมาระดับล่าง โดยผ่านหลายขั้นตอน ทำให้ข้อมูลเดิมจากแหล่งแรกมักถูกบิดเบือนไปหรือไม่ตรง

4) ปัญหาอื่นๆ ได้แก่ บุคลากรชาวต่างชาติมักพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องและปรับให้เข้ากับแบบขององค์กร โดยไม่ศึกษาวัฒนธรรมเดิมของชาตินั้นๆ บุคลากรชาวต่างชาติมักขาดความยืดหยุ่นและอะลุ่มอล่วย มักชอบความเด็ดขาด บุคลากรชาวต่างชาติชอบเอาตัวเอง

เป็นหลักสูง และปล่อยให้คนไทยเป็นผู้ปรับให้เข้ากับตน บุคลากรชาวต่างชาติเน้นงานจนมองข้ามความรู้สึกของคนไทย บุคลากรชาวต่างชาติไม่ค่อยติดต่อหรือพูดคุยกับคนไทย แต่มักพูดคุยกับคนต่างชาติด้วยกัน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยเพื่อตอบคำถามนำวิจัยในข้อที่ 1 เกี่ยวกับการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ซึ่งจะมีเรื่องของปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในองค์กร

2) แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity)

2.1 ความหมายของความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Church (1995: 3) ได้นิยาม “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” หมายถึง “ความแตกต่างของคนในด้านวัฒนธรรม ค่านิยม การศึกษา เพศ สถานภาพทางการสมรสและอายุ อาจจะเป็นเพียงด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งด้านก็เป็นได้ ซึ่งความหลากหลายนี้จะเชื่อมโยงกับลักษณะทั้งที่เป็นที่ปรากฏและไม่เป็นที่ปรากฏ”

Cox (1993; 2001) ได้นิยาม “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” หมายถึง “ความแตกต่างของบุคคลโดยมีวัฒนธรรมเป็นสำคัญ” ซึ่งในตอนแรกนั้น เขาได้เน้น “ความแตกต่างไปทางด้านที่สามารถมองเห็นได้ อาทิ อายุและเชื้อชาติ” แต่ในเวลาต่อมา เขาได้เพิ่มเติมว่า “ความหลากหลาย” คือ “ความแตกต่างของอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมท่ามกลางผู้คน ซึ่งปรากฏในบริบทของการจ้างงานและการตลาด โดยรวมเอาความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ กำเนิด ศาสนา เชื้อชาติและความเชี่ยวชาญทางอาชีพ” โดย Cox เน้นในส่วนที่สามารถจับต้องได้มากกว่าส่วนที่อยู่ไปข้างใน อย่างเช่น ความเชื่อ การศึกษาหรือพฤติกรรมการสื่อสาร

Robinson & Dechant (1997: 22) ได้นิยาม “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” หมายถึง “ความแตกต่างของบุคคลทางด้านเพศ เชื้อชาติและชาติพันธุ์ อายุ ความสามารถทางด้านร่างกาย ปริมาณและรสนิยมทางเพศ รวมทั้งความแตกต่างด้านทัศนคติ มุมมองและภูมิหลัง”

Gardenswartz & Rowe (1998: 24) ได้นิยาม “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” หมายถึง “ความแตกต่างของบุคคลโดยรวมเอาวิถีทุกอย่างที่มนุษย์เป็นไว้ ทั้งที่เหมือนและแตกต่าง ทั้งปัจจัยที่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้”

Parvis (2003: 37) ได้นิยาม “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” หมายถึง “ความแตกต่างระหว่างปัจเจกชนหรือกลุ่ม ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดกำเนิด อายุ วัฒนธรรม ภาษา ความสามารถทางด้านร่างกาย เพศ ชนชั้น ศาสนา ความเชื่อทางอาชีพและความรู้ด้านวิชาการ”

The European Commission (2008: 12) ได้นิยาม “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” โดยตีความจากมุมมองทางกฎหมาย หมายถึง “ความแตกต่างของบุคคลโดยรวมเอา เพศ อายุ เชื้อชาติและชาติกำเนิด รสนิยมทางเพศ ศาสนาและความเชื่อและความไร้ความสามารถ”

Hoge (2010: 11) ได้นิยาม “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” หมายถึง “ความแตกต่างของบุคคลทั้งลักษณะที่มองเห็นได้และลักษณะที่ไม่สามารถมองเห็นได้ โดยที่ทุกความแตกต่างนั้น อาจจะมีดีและจำเป็น และแต่ละบุคคลนั้นได้แบ่งปันความเหมือนกันเพื่อทำให้ติดต่อกันง่ายมากขึ้น”

จากคำนิยามของนักวิชาการข้างต้น เราจึงสามารถสรุปถึงความหมายของ “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” ว่าหมายถึง “ความแตกต่างของคนหรือกลุ่ม ในด้านวัฒนธรรม ค่านิยม การศึกษา เพศ อายุ ภาษา ศาสนา ชนชั้น ถิ่นที่อยู่อาศัย สถานภาพทางการสมรสและความสามารถทางด้านร่างกาย ซึ่งอาจจะมี ความแตกต่างเพียงด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่ง ด้านก็เป็นได้ โดยความหลากหลายนี้จะเชื่อมโยงกับลักษณะทั้งที่เป็นที่ปรากฏและไม่เป็นที่ปรากฏ”

2.2 มิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

ขณะที่ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น มีความแตกต่างได้ในหลายประการ ซึ่งได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วนั้น นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกมิติของความหลากหลายออกเป็น 2 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น ระดับที่ปรากฏให้เห็นได้ (visible characteristics) กับ ระดับไม่ปรากฏ

(invisible characteristics) Miliilken & Martins (1996) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของทั้งสองประการ โดยความแตกต่างในระดับที่ปรากฏให้เห็นได้ เช่น เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ เพศและอายุ ขณะที่ความแตกต่างในระดับที่ไม่ปรากฏ เช่น ทักษะสติ การศึกษา ความสามารถเฉพาะทาง 4 ภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมและค่านิยม ขณะที่ Harrison, Price, & Bell (1998: 97) ได้จำแนกมิติของความหลากหลายออกเป็น 2 ระดับเช่นกัน โดยแบ่งออกเป็น ระดับผิวเผินหรือระดับที่ปรากฏ (Surface-Level Diversity) กับ ระดับลึกหรือระดับที่ไม่ปรากฏ (Deep-Level Diversity) โดยความแตกต่างในระดับผิวเผินหรือระดับที่ปรากฏนั้น มักจะเห็นได้จากลักษณะทางกายภาพ รวมไปถึงเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ เพศและอายุ ซึ่งความแตกต่างในระดับนี้สามารถสังเกตและเปรียบเทียบได้ง่าย ขณะที่ ความแตกต่างในระดับลึกหรือระดับที่ไม่ปรากฏนั้น มักจะสังเกตได้ยากและต้องอาศัยการสังเกตผ่านการสื่อสาร ทั้งทางวจนและอวจนภาษา หรือผ่านทางพฤติกรรม ซึ่งได้สะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติ

Rollins & Stetson (2012) ได้พัฒนาแบบจำลองให้เห็นถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมที่มีชื่อว่า “The Iceberg Model of Differences” ซึ่งแบบจำลองนี้ได้แบ่งภาพของวัฒนธรรมออกเป็น 2 ระดับ โดยระดับแรกเป็นระดับที่มองเห็นได้ ซึ่งเป็นระดับที่ง่ายแก่การเข้าถึงและสัมผัส ขณะที่ ระดับที่สองเป็นระดับที่ยากแก่การเข้าถึง เพราะเป็นเรื่องที่อยู่ภายในหรือเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล แสดงได้ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 แสดงโมเดล The Iceberg Model of Differences (Rollins & Stetson, 2012: 3)



จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นมีความสลับซับซ้อนและประกอบไปด้วยหลายส่วนเข้าด้วยกัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วนั้นไม่สามารถที่จะค้นพบได้ในทันทีทันใดอีกด้วย Rollins & Stetson ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนโดยการเน้นไปที่ความแตกต่างที่ไม่ปรากฏหรือมองไม่เห็นแทนที่จะไปเน้นความแตกต่างทางกายภาพ ขณะที่ Konrad (2006: 164) ได้เน้นไปที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับลึกหรือระดับที่ไม่ปรากฏ ซึ่ง Konrad กล่าวว่า บุคลากรสามารถเพิ่มเติมหรือลดทอนความสำเร็จขององค์กรได้ผ่านความแตกต่างด้านความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติ ซึ่งเป็นความแตกต่างในระดับลึกหรือระดับที่ไม่ปรากฏนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ European Commission (2008) ที่ได้เน้นว่า องค์กรควรจะก้าวข้ามความหลากหลายในระดับผิวเผินและไปเน้นในส่วนของความแตกต่างในแง่ของการเรียนรู้ ซึ่งได้รวมความแตกต่างทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งวิถีในการสื่อสารและการเป็นผู้นำเอาไว้

ขณะที่ Rijamampinina & Carmichael (2005 อ้างถึงใน Mazur & Bialostocka, 2010) ได้เสนอมิติของความหลากหลายที่มีความคล้ายคลึงกับ The Iceberg Model of Differences กล่าวคือ มิติที่สามารถเห็นได้ชัดมากที่สุด ก็คือ ลักษณะของเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ อายุ เพศ และความพิการเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งเป็นมิติที่สามารถมองเห็นได้ และเป็นมิติที่มีการออกกฎหมายต่อต้านการแบ่งแยกทั่วโลก ขณะที่ มิติอื่นๆ อาทิ ศาสนา วัฒนธรรม และมุมมองทางการเมืองนั้น เป็นมิติที่มองไม่เห็น ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นมิติที่อยู่ภายใน ซึ่งต้องใช้เวลาในการรับรู้ และมิติที่สาม ซึ่งเป็นมิติที่แสดงถึงตัวตนของแต่ละคน และมักจะอยู่ลึกมากที่สุด และต้องใช้เวลาานานมากที่สุดกว่าจะรับรู้ได้ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ เป็นต้น สามารถแสดงมิติของความหลากหลายทั้งสามได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงมิติของความหลากหลาย (Dimensions of Diversity) (Rijamampinina & Carmichael, 2005 อ้างถึงใน Mazur & Biafostocka, 2010)

Primary dimensions	Secondary dimensions	Tertiary dimensions
<ul style="list-style-type: none"> ● Race ● Ethnicity ● Gender ● Age ● Disability 	<ul style="list-style-type: none"> ● Religion ● Culture ● Sexual orientation ● Thinking style ● Geographic origin ● Family status ● Lifestyle ● Economic status ● Political orientation ● Work experience ● Education ● Language ● Nationality 	<ul style="list-style-type: none"> ● Beliefs ● Assumptions ● Perceptions ● Attitudes ● Feelings ● Values ● Group norms

กล่าวโดยสรุป นักวิชาการหลายท่านเห็นพ้องกันในการแยกแยะมิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับที่มองเห็น และ ระดับที่ไม่สามารถมองเห็น และความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับที่มองเห็นนี้ มักจะเป็นตัวแปรที่นักวิจัยให้ความสนใจ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาบริษัทเอกชนข้ามชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับผิวเผิน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความรู้และความคิด (cognitive) ทักษะและความรู้สึก (affective) และพฤติกรรม (behavior) ของกลุ่มตัวอย่าง และจะเป็นตัวสะท้อนมิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับลึกได้ ทั้งนี้ มิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นจะเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยเพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 1 เกี่ยวกับการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ในเรื่องเกี่ยวกับมิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2.3 ผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรม

นับแต่การเกิดโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กรมากขึ้น ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนไปและองค์กรเองก็ต้องเผชิญกับปัญหาและความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะมีทั้งที่ชื่นชอบและไม่ชื่นชอบ การจัดการกับปัญหาและความเสี่ยงต่างๆ เหล่านี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ทางการตลาดและการสร้างบรรยากาศขององค์กร (Cox, 1991; Cox/Blake, 1991; Cox, 1993; Jackson, 1996; Cox, 2001; Thomas et al., 2004) หากปราศจากการจัดการที่ดีแล้ว ความหลากหลายของบุคลากรนี้อาจจะส่งผลเสียต่อองค์กรทั้งหมด และอาจจะเป็นการทำให้บุคลากรที่เป็นคนกลุ่มน้อยมีความรู้สึกด้อยค่าได้ และยิ่งไปกว่านั้น อาจจะทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติในทางกลับกัน (reverse discrimination) การมองแบบเหมารวม (stereotype) และการเลือกปฏิบัติได้ง่ายอีกด้วย (Von Bergen et al., 2002: 248) อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์เหล่านี้สามารถหลีกเลี่ยงได้ หากองค์กรมีการจัดการความหลากหลายได้ดีและเหมาะสม

ดังนั้น ในการรวบรวมผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น ผู้วิจัยได้จำแนก ออกเป็น 2 ทาง คือ **ผลดี** และ **ผลเสีย** ที่จะมาพร้อมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร นักวิชาการหลายคนได้ให้ความสนใจในการศึกษาถึงผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากการศึกษาในห้องปฏิบัติการ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่มักจะเน้นผลของความหลากหลายในแง่ดีและผลที่เกิดกับองค์กร เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การพัฒนาทางเลือกที่หลากหลาย และการสนับสนุนกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิผล (Richard et al., 2004: 257) ในทางตรงกันข้าม การศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับความหลากหลาย กลับพบผลเสียของความหลากหลาย เช่น ประสิทธิภาพของงานที่ได้รับน้อยลง หรือต้นทุนของการผลิตกลับเพิ่มมากขึ้น (Thomas et al., 2004) ดังนั้น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นมิได้เป็นเพียงโอกาส แต่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อองค์กรก็เป็นได้ ซึ่งผลของความหลากหลายนี้จะเป็นผลดีหรือผลเสีย ขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำ ความสามารถในการจัดการ ระดับของความหลากหลายในองค์กรและบริบทต่างๆ เราจึงสมควรมาพิจารณาผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรใน 2 ทาง คือ ผลดีและผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนี้

- **ผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรม**

ตั้งแต่การเริ่มต้นของยุคโลกาภิวัตน์ ความหลากหลายได้เข้ามามีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งไม่มีองค์กรใดที่จะสามารถหลีกเลี่ยงได้เลย หากยังต้องการจะต่อสู้กับคู่แข่งในตลาด ซึ่งความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น จะสามารถเพิ่มความสามารถในการผลิตโอกาสทางธุรกิจและชื่อเสียงขององค์กรได้ (Robinson & Dechant, 1997; Richard, 2000; Cox, 2008) นักวิชาการหลายท่านได้เน้นการศึกษาถึงผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรม Cox & Blake (1991) ระบุ ผลดีของความหลากหลายถึง 6 ประการที่ได้รับจากการจัดการความหลากหลายอย่างเหมาะสม ขณะที่ การลดต้นทุน เหตุผลทางการตลาดและการเน้นที่การผลิตเป็นผลดีของความหลากหลายที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการส่วนใหญ่ ดังนั้น เราจะมาพิจารณาผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับและการศึกษาโดยนักวิชาการหลายท่านที่ผ่านมา

ผลดีของความหลากหลายประการแรก คือ **การลดต้นทุน (Cost Saving) และการได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (Resource Acquisition)** ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้และองค์กรต่างๆ จะต้องตั้งรับและจัดการความหลากหลายเหล่านั้น ในทางตรงกันข้าม Richard (2000) ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลนั้นสามารถที่จะเพิ่มคุณค่าให้องค์กรผ่านทางจัดการด้วยการใช้เครื่องมือและการปฏิบัติ หรือการจ้างงานบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งนี้ ข้อมูลต่างๆ ได้แสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้หญิงและคนกลุ่มน้อยมักจะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน และผลที่ตามมาคือ คนกลุ่มนี้มีแนวโน้มในการขาดงานและลาออกจากงานมากกว่า ส่งผลให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาและการฝึกอบรมบุคลากร ยิ่งไปกว่านั้นค่าใช้จ่ายส่วนนี้นับว่าเป็นค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ขององค์กรเลยทีเดียว (Thomas et al., 2004) องค์กรต้องปรับปรุงการจัดการกับคนกลุ่มนี้และเพิ่มแรงกระตุ้นให้คนกลุ่มนี้เกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับ มิเช่นนั้น องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาบุคลากรใหม่ และที่สำคัญองค์กรอาจจะไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากวัฒนธรรมต่างๆ ได้ด้วย (Cox & Blake, 1991; Robinson & Dechant, 1997; Cox, 2008) องค์กรจำนวนมากได้เพิ่มความหลากหลายของบุคลากรและพยายามเน้นไปที่บุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญได้ ดังนั้น บุคลากรที่มีความหลากหลายจะสามารถเรียนรู้กันได้ผ่านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและการปฏิสัมพันธ์กัน และ

จะสามารถสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้กับองค์กรได้ Cox & Smolinski (1994) ได้แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะมีอัตราการเปลี่ยนแปลงและความไม่พึงพอใจงานของบุคลากรลดลง ยิ่งไปกว่านั้น จากการศึกษาของ European Commission (2008) ได้แสดงให้เห็นว่า การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะช่วยขยายและเพิ่มเติมบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาในองค์กรมากขึ้นและจะสามารถผูกขาดการว่าจ้างงานกับบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้ได้

ประการที่สอง ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะเพิ่มประสิทธิภาพทางด้าน **การตลาด ความสร้างสรรค์ และการแก้ไขปัญหา (Marketing, Creativity and Problem Solving)** นักวิชาการหลายคนไม่ได้เน้นเพียงผลดีจากความหลากหลายที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นโดยยึดเอาลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์กรที่มีความหลากหลายและมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถคุมตลาดการค้าได้ (Cox & Blake, 1991; Robinson & Dechant, 1997; Ely & Thomas, 2001; European Commission, 2008) องค์กรที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ดีก็ย่อมที่จะสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการและพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ (Robinson & Dechant, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Milliken & Martins (1996) ที่พบว่า องค์กรที่มีความหลากหลายนั้นจะสามารถตอบสนองความปรารถนาของผู้บริโภคได้ดีกว่าและจะสามารถระบุถึงกลยุทธ์ สินค้าและบริการที่เหมาะสมกับผู้บริโภคได้ ยิ่งไปกว่านั้น เขายังได้เน้นการศึกษาในเรื่องของความหลากหลายทางเชื้อชาติและความหลากหลายในทักษะ ความสามารถและความรู้ที่สามารถเพิ่มคุณภาพของความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่มาจากหลากหลายมุมมอง ดังนั้น มีความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มนวัตกรรมหรือมุมมองใหม่ๆ ที่หลากหลายเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาได้ (Cox et al., 1991; Milliken & Martins, 1996) นักวิชาการหลายท่านเห็นตรงกันว่า กลุ่มหรือองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นจะทำให้มีความสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากกว่า ซึ่งเกิดจากความแตกต่างทางความเชื่อ ประสบการณ์และการรับรู้ (Cox & Blake, 1991; Robinson & Dechant, 1997; European Commission, 2008) นอกจากนี้ องค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะมีความหลากหลายในประสบการณ์ ทักษะ ความคิด และหนทางในการแก้ไขปัญหาที่มีคุณภาพมากกว่าองค์กรที่ความเหมือนกันของบุคลากร อย่างไรก็ตาม Jackson (1996: 63) ได้กล่าวว่า “ความหลากหลายนี้จะทำให้กระบวนการคิดช้าลง” ขณะที่คุณภาพของการตัดสินใจและผลลัพธ์จะดีขึ้น ดังนั้น เธอจึงสรุปได้ว่า การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ

ความเสี่ยงสูง เช่น ในการรักษาพยาบาลหรือวงการทหารนั้น ทีมที่มีความหลากหลายจะสามารถทำได้ประสบความสำเร็จมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ Cox (2008) ว่า ทีมงานที่มีความหลากหลายนั้นจะมีผลดีมากกว่าสำหรับงานและผลลัพธ์ที่มีความยากและต้องการความสำเร็จ

ประการสุดท้าย ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะช่วยเพิ่ม **ความยืดหยุ่นของระบบหรือองค์กร (System Flexibility)** มีหลักฐานยืนยันได้ว่า องค์กรที่มีบุคลากรที่มาจากชาติต่างๆ จะมีความยืดหยุ่นและความหลากหลายในการคิดมากกว่า (Cox & Blake, 1991) ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรเหล่านี้จะมีความยืดหยุ่นในระบบ เพราะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรและวิธีการเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความหลากหลายได้ และสามารถทำให้บุคลากรและลูกค้ามีความพึงพอใจได้ โดยทั่วไป ระดับของการเปิดใจและการยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นที่สูงมากขึ้น (Cox & Blake, 1991) บุคลากรที่เป็นคนกลุ่มน้อยจะมีความสัมพันธ์กับบรรทัดฐานและค่านิยมของเขาเอง รวมทั้งวัฒนธรรมของคนกลุ่มใหญ่ด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับตัวแบบ Bicultural คือ การรักษาวัฒนธรรมของกลุ่มตนเองไว้ และในขณะเดียวกันก็มีความเข้าใจและรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราในมุมมองของกลุ่มคนวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลักและกลุ่มลูกค้าด้วย (Cox et al., 1991) นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายมักจะมีลักษณะและค่านิยมหลักที่เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ เช่น ความยุติธรรม การให้เคารพกับสมาชิกคนอื่นๆ และ/หรือ การสนับสนุนโอกาสที่เท่าเทียมกันในกลุ่มบุคลากร (Cox, 2008: 4)

● ผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรม

เมื่อเราพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมแล้ว เราจะพบว่า นอกจากผลดีที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรแล้วนั้น ปฏิเสธไม่ได้ว่า หากไม่มีการจัดการที่ดี ผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรมก็จะเกิดขึ้นกับองค์กรเช่นกัน สำหรับผลเสียที่พบมากที่สุดซึ่งมาพร้อมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ก็คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างกลุ่มและการลดประสิทธิภาพในการผลิตและผลผลิตเนื่องจากการเพิ่มความหลากหลายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและความเชี่ยวชาญที่ต่ำ (Thomas et al., 2004) ขณะที่ Gilbert & Ivancevich (2000) ได้เพิ่มเติมว่า ผลที่จะตามมา ก็คือ ค่าใช้จ่ายเนื่องจากคดีความหรือราคาหุ้นที่ลดลง ยิ่งไปกว่านั้น การคว่ำบาตรของบุคลากรและลูกค้า

ชื่อเสียงที่เสียหายและการสูญเสียความดีความชอบหรือความปรารถนาของบุคลากรที่มีความหลากหลายก็จะเป็นผลเสียที่มาพร้อมกับการจัดการที่ไม่ดี หากองค์กรไม่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรจะไม่สามารถขายสินค้าและบริการให้กับลูกค้าที่มีความหลากหลายได้ และ องค์กรอาจจะล้มละลายได้ในที่สุด (Gilbert et al.: 1999) ผลการวิจัยจาก European Commission (2008: 32) ได้แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมต่างๆ ที่จะมาพร้อมกับความหลากหลาย อาจจะถูกขัดขวางได้ด้วยสามัญทัศน์ในแง่ลบ (negative stereotyping) ความไม่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร (poor communication) และ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบูรณาการ (poor integration) ดังนั้น เราจะมาพิจารณาผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับและการศึกษาโดยนักวิชาการหลายท่านที่ผ่านมา

ผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรมประการแรก คือ **ความผูกพันหรือความสามัคคีในกลุ่ม (Group Cohesiveness) และการยึดถือองค์กร (Identification)** งานวิจัยระบุว่า กลุ่มที่มีความผูกพันหรือความเหนียวแน่นของสมาชิกในระดับสูง กำลังใจของสมาชิกในกลุ่มก็จะสูงเช่นกันเมื่อเทียบกับกลุ่มที่มีความผูกพันหรือความเหนียวแน่นของสมาชิกในระดับต่ำ (Cox, 1993: 37) โดยทั่วไป ความผูกพันหรือความสามัคคีในกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับระดับของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม และยังมีตัวแปรอื่นๆ คือ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ (Jackson, 1996) มนุษย์มีแนวโน้มที่ชอบเปรียบเทียบมาตรฐานของตัวเองกับคนอื่น ๆ โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีความหลากหลายของบุคลากร (Cox, 1993; Jackson, 1996) ดังนั้น ความผูกพันหรือความสามัคคีในกลุ่มในระดับต่ำนั้นจะมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก ผลที่ตามมาคือ ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความร่วมมือกันจะเกิดขึ้นได้ยาก (Cox & Smolinski, 1994; Cox & Beale, 1997) เพราะฉะนั้น ทีมที่ประกอบไปด้วยคนที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกันจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการเริ่มต้นมากกว่าทีมที่ประกอบไปด้วยคนที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม (Watson et al., 1993) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ว่า คนกลุ่มน้อยมักจะได้รับความรู้สึกเชิงบวกที่น้อย การวิจารณ์และผลตอบกลับที่ไม่ดีจากผู้ที่มีอำนาจมากกว่า จึงทำให้คนกลุ่มน้อยมีส่วนการลาออกจากงานที่สูง ดังนั้น ความหลากหลายจะส่งผลให้การทำงานร่วมกันอยู่ในระดับที่ไม่ดีและความผูกพันหรือความสามัคคีในกลุ่มน้อยลงไปด้วย ซึ่งเป็นผลตามมาที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Milliken & Martins, 1996; Cox & Beale, 1997)

การยัดเยียดองค์กร (Identification) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้จักของบุคคลากรที่จะมุ่งมั่นและพยายามทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบ่อยครั้ง คนกลุ่มน้อยจะขาดความรู้สึกรู้จักในลักษณะนี้ เพราะพวกเขาไม่ได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือได้รับการยอมรับหรือมีคุณค่าเท่ากับคนอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้น บุคคลากรที่เป็นคนกลุ่มน้อยจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยกว่าบุคคลากรที่เป็นคนกลุ่มใหญ่ขององค์กร (Luijters et al., 2008: 157) และจะมีความผูกพันหรือความเกี่ยวข้องกันกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นคนกลุ่มใหญ่ ซึ่งมีมุมมองในลักษณะ “คนนอกกลุ่ม” (out-group members) ที่มีความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์และความร่วมมือที่น้อยกว่าคนในกลุ่มเดียวกัน (Tsui et al., 1992: 552) หากองค์กรต้องการหลีกเลี่ยงภาวะการยัดเยียดองค์กรต่ำ องค์กรควรเพิ่มบรรยากาศของความหลากหลายและเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง แต่ในความเป็นจริง องค์กรส่วนใหญ่กลับไม่พยายามทำเช่นนั้นและมีแนวโน้มที่จะจ้างบุคคลากรที่มีความคล้ายคลึงกันมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Luijters et al., 2008)

ประการที่สอง คือ การสื่อสาร ความขัดแย้งกันและการตัดสินใจ (Communication, Conflict and Decision Making) องค์กรที่มีความหลากหลายนั้นจะมีมุมมอง ความคิดและประสบการณ์ที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งช่วยทำให้คุณภาพในการคิดทางการแก้ไขปัญหานั้นมีคุณภาพมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ความหลากหลายเหล่านี้ก็สามารถนำไปสู่ความไม่เข้าใจกันได้ เพราะการใช้ภาษาที่ต่างกัน เช่น ภาษาเทคนิค ภาษาพิเศษเฉพาะและภาษาพูด ด้วยสิ่งเหล่านี้อาจจะทำให้ปัญหาเพิ่มขึ้นและอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและการโต้เถียงกัน รวมทั้งเกิดอารมณ์ไม่ดี (Cox & Smolinski, 1994; Jackson, 1996; Kochan et al., 2003; O'Leary & Weathington, 2006; Knouse et al., 2008) Konrad (2006) เพิ่มเติมว่า คนเราชอบพูดคุยและมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่เหมือนๆ กับเราหรือคนที่มีความคิดคล้ายคลึงกับเรา เพราะพวกเขาไม่ชอบที่จะถูกคนอื่นวิจารณ์หรือโต้แย้ง สิ่งนี้เป็นเรื่องทั่วไปที่พบในองค์กรที่มีความหลากหลาย เมื่อบุคคลากรมีการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

องค์กรที่มีความหลากหลายอาจจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งข้อดีและอุปสรรค เพราะประสิทธิภาพขององค์กรอาจเพิ่มขึ้นได้ ขณะเดียวกันความขัดแย้งทางอารมณ์ก็เกิดขึ้นได้เช่นกัน หากองค์กรไม่มีการจัดการที่ดีหรือการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคคลากรที่เป็นคนกลุ่มใหญ่แล้ว พวกเขาอาจจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นกับบุคคลากรที่เป็นคนกลุ่มน้อยที่ได้รับการจ้างงานให้มาทำด้วยกัน เพราะพวกเขากลัวที่จะสูญเสียอำนาจให้กับคนเหล่านั้น (Linehan &

Hanappi-Egger, 2006) นอกจากนี้ การรับรู้ความไม่เท่าเทียมกันอาจจะเพิ่มความโกรธ ขุ่นเคี้ยว ทำให้การทำงานถดถอยและเปลี่ยนแปลงความคิดไป ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและการคุกคาม ต่อเพื่อนร่วมงาน และอาจทำให้กระบวนการจัดการความหลากหลายเหล่านั้นไม่ประสบความสำเร็จ (O'Leary & Weathington, 2006)

ขณะที่ องค์กรที่มีควมหลากหลายอาจมีกระบวนการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่มีคุณภาพมากขึ้นได้ แต่ผลเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ก็คือ ความจำเป็นในการยัดเยียดข้างมากในการแก้ไขปัญหา Jackson (1996) ได้เพิ่มเติมว่า องค์กรมักจะเห็นสอดคล้องกับวิธีการแก้ไขปัญหาที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกว่าคนเพียงคนเดียว โดยเฉพาะหากคนๆ นั้นเป็นบุคลากรที่มาจากคนกลุ่มน้อย ซึ่งจัดว่ามีสถานะอยู่ในระดับล่าง ดังนั้น ถ้าใครเสนอทางแก้ไขปัญหาโดยไม่มีใครสนับสนุนหรือเห็นด้วยแล้ว กระบวนการในการตัดสินใจก็จะใช้เวลายาวนานและเข้มข้น ยิ่งไปกว่านั้น อาจจะสามารถได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากรนั้นอย่างน้อยจะต้องมีบางส่วนที่คล้ายคลึงหรือซ้อนทับกันบ้าง เพราะความหลากหลายที่มากเกินไปอาจเป็นอุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งต้องใช้ระยะเวลา ยาวนานในการตัดสินใจ (Cox & Blake, 1991; Cox, 1993) ผลที่ตามมาก็คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เป็นคนกลุ่มน้อยจะอยู่ในระดับต่ำและมีสถานะอยู่ในระดับล่าง (Jackson, 1996) นอกจากนี้ ความหลากหลายของความคิดเห็นอาจจะขัดขวางความรวดเร็วในการตัดสินใจ เพราะจะต้องใช้เวลานานในการพัฒนาความคิดจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันโดยปราศจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรืออคติ (Cox & Smolinski, 1994; Vedder, 2006) ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลจึงควรใส่ใจกับการคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลาย แต่ต้องมีความทับซ้อนกันหรือมีความรู้ความสามารถที่อยู่ในแบบฉบับเดียวกันบ้าง

ประการที่สาม คือ การขาดงาน ประสิทธิภาพและต้นทุน (Absenteeism, Performance, and Costs) นักวิชาการหลายท่านได้เน้นไปที่ผู้หญิงและคนผิวสีซึ่งอาจมีการลาออกจากงานหรือมักป่วยอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กร นอกจากนี้ ผู้พิการก็มีโอกาสรักษาพยาบาลบ่อยๆ ซึ่งก็กลายเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กรและคุณภาพของงานก็ต่ำด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ผู้หญิงยังมีอัตราออกจากงานโดยเฉพาะเมื่อแต่งงานหรือคลอดบุตรมากกว่าผู้ชาย (Cox & Blake, 1991; Tsui et al., 1992; Jackson, 1996; Milliken & Martins, 1996; Kochan et al., 2003; Thomas et al., 2004)

หลายครั้งที่ผู้หญิงและบุคลากรที่เป็นคนกลุ่มน้อยอื่นๆ จะพบว่าตนเองเป็นพนักงานใน ระดับกลางหรือระดับล่างขององค์กร ซึ่งเป็นการแบ่งโดยคนอื่นๆ ที่มองจากระดับการศึกษาและ ความสามารถที่ต่ำกว่า ปัญหาก็คือ คนมักติดอยู่กับอดีตของคนกลุ่มน้อยและมักมีความคิดที่จะ หาประโยชน์จากคนกลุ่มน้อยอย่างไม่ดี (Thomas et al., 2004)

Orlando Richard (2000: 171) ได้ค้นพบว่า ความหลากหลายทางเชื้อชาตินั้นมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของงาน แต่ผลการศึกษาของเขาก็กังไม่เป็นที่แน่ชัด เพียงแต่พบว่าองค์กรที่มีการนำกลยุทธ์ความหลากหลายมาใช้จะทำให้ปฏิสัมพันธ์และ ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น การสำรวจที่ทำโดย European Commission (2008) ได้ยืนยัน เพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายกับนวัตกรรม และสรุปว่า 63% ขององค์กร ที่ได้ทำการสำรวจนั้นยืนยันว่า มีความเชื่อมโยงกันระหว่างความหลากหลายและนวัตกรรม แต่มี เพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่มีการบันทึกและการประเมินผลความสัมพันธ์เหล่านั้น ในทางตรงกันข้าม O'Leary & Weathington (2006) กลับกล่าวว่า ความหลากหลายของกลุ่มนั้นสร้างนวัตกรรมได้แค่ เพียงเล็กน้อย เนื่องจากความขัดแย้ง การสื่อสารสารผิดและความสับสนในระดับต่ำ สอดคล้อง กับ Cox & Smolinski (1994: 14) ซึ่งชี้ว่า ความหลากหลายในองค์กรนั้นกลับเพิ่มอัตราการ ลาออกได้มากกว่า การขาดการสื่อสารและความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมนั้นนำไปสู่ประสิทธิภาพ ขององค์กรในระดับต่ำ ทำให้ผลกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาดและเป้าหมายอื่นๆ ขององค์กรอยู่ใน ระดับต่ำเช่นกัน

ขณะที่ ต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นนั้นมาจากการใช้จ่ายในคดีความหรือการปฏิบัติที่เกี่ยวกับ ความหลากหลายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร (Cox & Smolinski, 1994; European Commission, 2003) ค่าใช้จ่ายในการต่อสู้คดีความนั้นเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายและ ระบบใหม่ขององค์กร ขณะที่ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ก็คือ ต้นทุนที่เป็นเงินสดซึ่งนำมาใช้ในการจ้างบุคลากร ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ การให้ความรู้ การฝึกอบรม รวมทั้งการพัฒนาสถานะการทำงานให้ ดียิ่งขึ้น กระบวนการรายงานและการตรวจสอบก็เป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นอีก ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ต้นทุนการเสียโอกาส ซึ่งต้องใช้เวลาและทุนต่างๆ ในการบริหารจัดการความหลากหลาย รวมทั้ง ความเสี่ยงทางธุรกิจซึ่งหากไม่มีการจัดการที่ดีก็อาจเกิดขึ้นได้ (European Commission, 2003: 10)

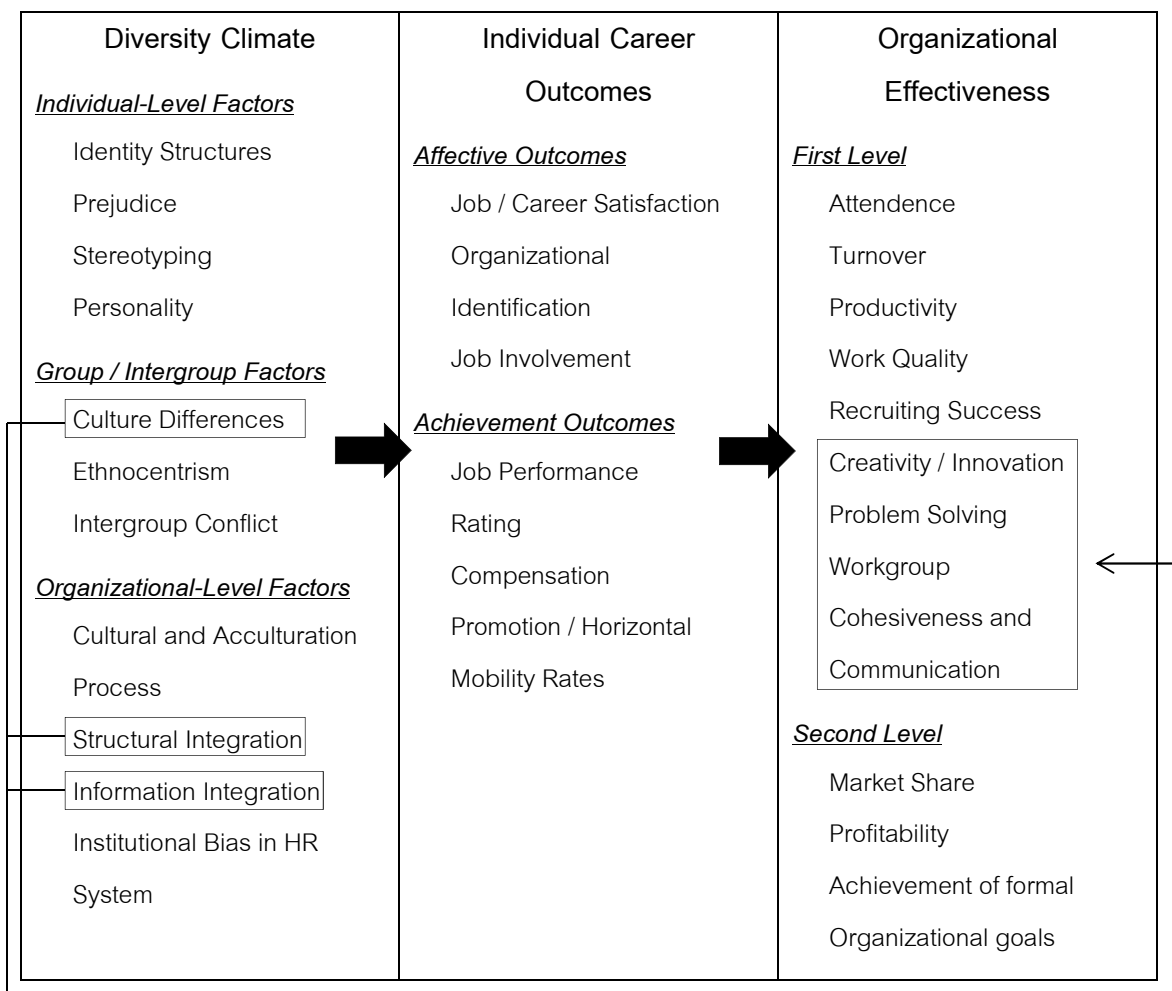
ประการสุดท้าย คือ **เชื้อชาติและการแบ่งแยก (Racism and Discrimination)** ปัจจุบันความคิดเกี่ยวกับเรื่องเชื้อชาติและสีผิวไม่ค่อยได้พบในองค์กรและภูมิหลังทางวัฒนธรรม นั่นก็ไม่ได้มีความเกี่ยวข้อง แต่ก็ยังมีการตระหนักถึงความแตกต่างของอัตลักษณ์ตัวตนซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกถึงความแตกต่างทางอำนาจที่อาจเป็นอุปสรรคของคนกลุ่มน้อยก็เป็นไปได้ (Thomas et al., 2004: 49) การเพิกเฉยและการละเลยต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมนี้อาจจะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมายได้ เช่น การห้ามแม้กระทั่งการกล่าวถึงเชื้อชาติ สีผิวและความตึงเครียดระหว่างกลุ่ม และทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายได้อย่างแท้จริง (Thomas et al., 2004; Ely & Thomas, 2001) นอกจากนี้ คนผิวสีอาจจะถูกแบ่งแยกได้ เพราะเป็นเหยื่อของการมองแบบเหมารวมหรืออาจจะเป็นตัวแทนของกลุ่มที่มักจะถูกคุกคามอยู่บ่อยๆ (Linehan & Hanappi-Egger, 2006) ซึ่งอาจนำไปสู่การแยกคนกลุ่มน้อยออกไปจากสังคมหรือเครือข่ายขององค์กรและทำให้การรวมกันเป็นปึกแผ่นของทีมถดถอย (Knouse et al., 2008)

Mililiken & Martins (1996) ได้เพิ่มเติมว่า เพราะการฝังลึกของอคติและการมองแบบเหมารวม คนที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติและเพศจึงได้รับผลกระทบในทางลบมากกว่าคนที่มีความหลากหลายด้านอายุ พวกเขาแสดงให้เห็นว่าคนกลุ่มน้อยที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาตินั้นจะถูกแบ่งแยกเพราะประสบการณ์และเหตุการณ์ในอดีต เช่น การเป็นทาสหรือการฆ่าล้างชาวยิว

หลังจากที่เราได้พิจารณาผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น ความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กรเพราะการจ้างงานที่ไม่เท่าเทียมกัน Thomas et al. (2004) ได้สรุปว่า ผลของความหลากหลายส่วนใหญ่เป็นผลเสียมากกว่า นอกจากนั้น การศึกษาของ Watson et al. (1993) และ Harrison et al. (1998) ได้แสดงให้เห็นว่าผลเสียของความหลากหลายนั้นจะส่งผลกระทบต่อการลดระยะเวลาในการทำงานด้วย ไม่เพียงแค่นกลุ่มน้อยที่จะได้รับการตระหนักถึงเท่านั้น แต่คนกลุ่มใหญ่ก็เป็นกลุ่มที่ต้องได้รับการตระหนักด้วยเช่นกัน (Cox & Smolinski, 1994) ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องพัฒนาความสามารถใหม่และค้นหาช่องว่างที่จะได้เพิ่มเติม ทำให้เกิดความร่วมมือกันเมื่อมีการจัดการความหลากหลาย (Linehan & Hanappi-Egger, 2006) ซึ่งแตกต่างจากการปรับตัว เพราะการจัดการความหลากหลายคือการทำให้เห็นคุณค่าและตระหนักถึงคนอื่นๆ รวมทั้งลดการแบ่งแยกชาติพันธุ์วรรณานออกไป (Thomas et al., 2004)

นอกจากผลดีและผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้น Cox (1993) ได้พัฒนาโมเดลที่ได้แสดงให้เห็นว่าคุณค่าของความหลากหลายนั้นมีอยู่ในองค์กรและผู้นำขององค์กรนั้นมองความหลากหลายอย่างไร ซึ่งมีชื่อว่า “Impacts of Cultural Diversity” ยิ่งไปกว่านั้นโมเดลนี้ยังได้ปรับปรุงโดยเชื่อมโยงบุคลากรและบรรยากาศขององค์กร รวมทั้งตัวแปรอื่นๆ ที่มีกาพึ่งพาอาศัยกันเข้ารวมด้วย แสดงได้ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 แสดง Interaction model of the impacts of cultural diversity (Cox, 1993: 7)



จากภาพที่ 2.3 โมเดลของ Cox ได้แสดงให้เห็นว่า ความเกี่ยวข้องของแต่ละบุคคลนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ 3 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งการรวมกันของทั้ง 3 ระดับนี้จะเป็นสิ่งกำหนดบรรยากาศความหลากหลายขององค์กร

บรรยากาศเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ระดับบุคคลและระดับองค์กร และผลลัพธ์ระดับบุคคลนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กรอีกด้วย Cox อธิบายเพิ่มเติมว่า ผลรวมของปัจจัยระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม และระดับองค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์ โดยส่งผลกระทบต่อผลรวมของผลลัพธ์ระดับบุคคลและผลลัพธ์ระดับองค์กรตามลำดับ นอกจากนี้ ผลลัพธ์ระดับบุคคลและผลลัพธ์ระดับองค์กรจะส่งต่อผลลัพธ์ด้านอารมณ์และผลลัพธ์ด้านความสำเร็จ Cox กล่าวว่าผลลัพธ์ด้านอารมณ์นี้ก็คือ ความรู้สึกและความคิดที่บุคลากรมีต่องานและเพื่อนร่วมงานของเขา หากบุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า พวกเขา ก็จะพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ ขณะที่ผลลัพธ์ด้านความสำเร็จนั้นก็คือตัววัดที่จับต้องได้ นั่นคือ ดัชนีชี้วัดของความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่งรวมไปถึงอัตราความก้าวหน้าและอัตราด้านประสิทธิภาพการทำงาน ความหลากหลายนั้นจะมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร อาทิ กระบวนการในการแก้ไขปัญหา ความสร้างสรรค์และการสื่อสาร

ปัจจัยด้านระดับความเป็นปัจเจกนั้นส่งผลต่อผลงานขององค์กรและลักษณะขององค์กร เช่นเดียวกับเรื่องของเพศ เชื้อชาติและภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรม รวมทั้งอคติและสามัญทัศน์ (Cox, 1993) ปัจจัยด้านระหว่างกลุ่มนั้นจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและชาติพันธุ์นิยม และอาจจะเกิดขึ้นได้ในกลุ่มที่มีความหลากหลายเนื่องจากมีเป้าหมายเพื่อการแข่งขัน การแข่งขันเพื่อการอยู่รอด ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและความแตกต่างด้านอำนาจ (Cox, 1991; 1993) สิ่งเหล่านี้สามารถพบเห็นได้ในประเทศแถบยุโรปบางประเทศ เช่น ประเทศที่มีผู้อพยพโดยเฉพาะจากยุโรปตะวันออกซึ่งมักจะถูกขู่ขู่และคุกคามโดยคนในประเทศเจ้าบ้านเอง ซึ่งกลัวการสูญเสียสถานที่ทำงานให้กับ “คนนอก” ยิ่งไปกว่านั้น กระบวนการปรับตัว โครงสร้างและการรวมกันอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งอคติในการคัดเลือกบุคลากรของฝ่ายบุคคลนั้นสามารถส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานได้ ซึ่งบางแง่มุมของความหลากหลายอย่างเช่นพวกโครงสร้างหรือการรวมตัวอย่างไม่เป็นทางการและความแตกต่างด้านวัฒนธรรมนั้นอาจจะส่งผลกระทบโดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์กร รวมไปถึงบางแง่มุมของความหลากหลายอย่างเช่น ความสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา ความยืดหยุ่นหรือความสามัคคีของกลุ่ม และการสื่อสารก็เช่นกัน (Cox, 1993)

ความขัดแย้งมักจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แม้กระทั่งในกลุ่มที่มีวัฒนธรรมเดียวกันก็ตาม อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่กลุ่มที่มีความหลากหลายได้ตระหนักมากขึ้นเกี่ยวกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากอุปสรรคทางภาษา การชนกันทางวัฒนธรรมและความไม่พอใจโดยกลุ่มคนส่วนใหญ่ ซึ่งก็ทำให้ลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ สำหรับโมเดลนี้ Cox ไม่ได้เพียงแค่แสดงให้เห็นถึงแง่มุมหลากหลายของตัวแปรต่างๆ และเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นภายหลังเนื่องมาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่เขายังได้เน้นไปที่การแก้ไขปัญหาและการป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้อีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น เขายังได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความหลากหลายและผลลัพธ์ในด้านลบที่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าหากไม่มีการจัดการที่ดี

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยเพื่อตอบคำถามนำวิจัยในข้อที่ 1 เกี่ยวกับการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ในแง่ของผลที่เกิดขึ้นกับบริษัทข้ามชาติมีบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งผลดีและผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งผลที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคลากรและต่อองค์กร

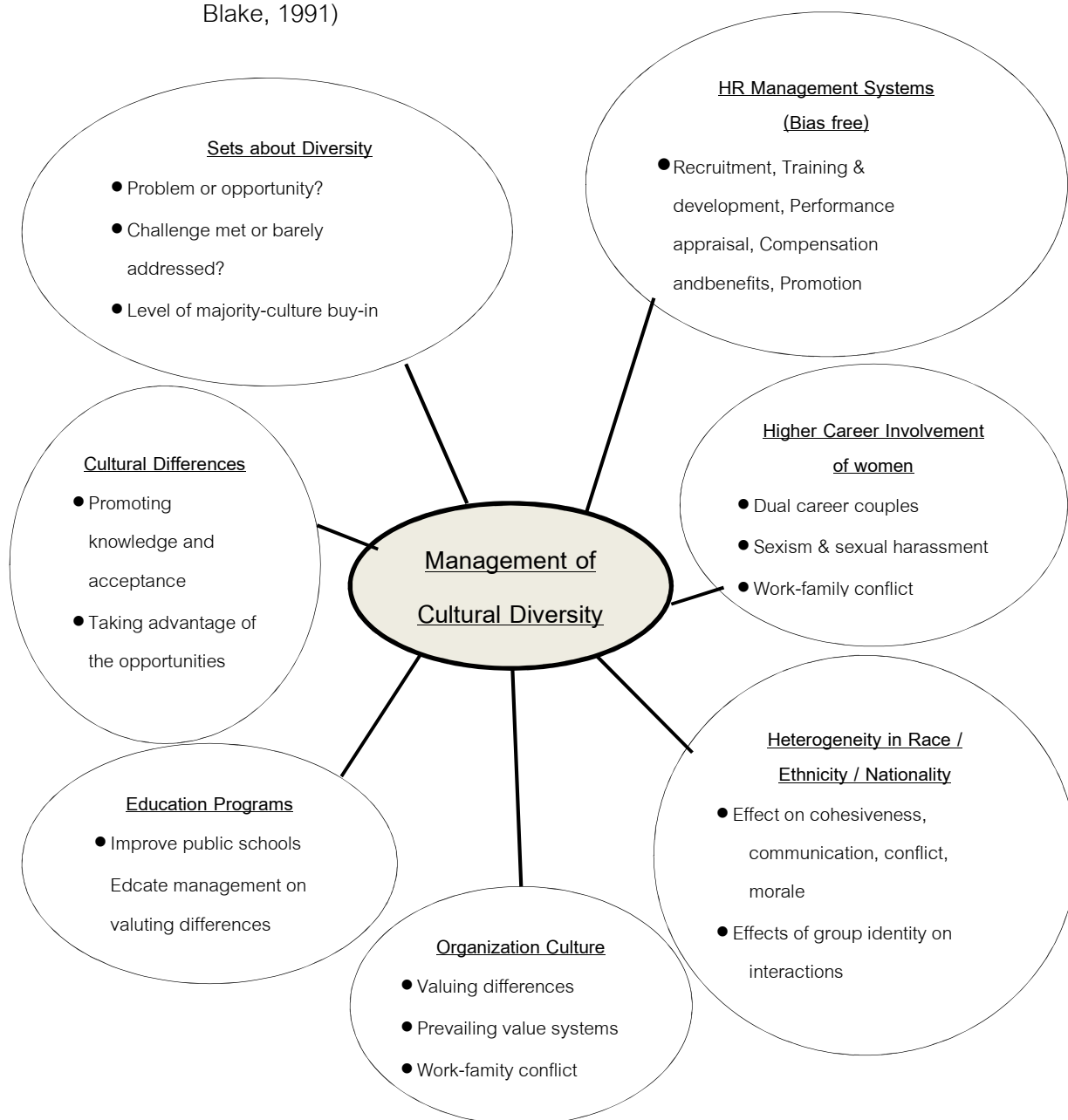
3) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร (Cultural Diversity Management)

3.1 การสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมุมมองด้านการจัดการ (Management Perspective)

- **แนวคิดของ TAYLOR H. COX**

Cox & Blake (1991) เป็นนักวิชาการกลุ่มแรกๆ ที่ได้มีการศึกษาถึงการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยได้เสนอโมเดลที่ใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กร มีชื่อว่า "Spheres of activity in the Management of Cultural Diversity" ซึ่งพวกเขาระบุว่า มีกิจกรรม 7 ด้านที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย ตามภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 แสดง “Spheres of activity in the Management of Cultural Diversity” (Cox & Blake, 1991)



จากภาพที่ 2.4 องค์กรต้องกลายเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายและเปิดรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย ซึ่งหมายถึง การรับเข้าทำงานและการฝึกอบรมบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านสัญชาติและคุณสมบัติ เมื่อผู้หญิงจำนวนมากก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน การคุกคามทางเพศจะต้องถูกกำจัดและโอกาสของงานจะต้องได้รับการสนับสนุน และเพื่อให้แน่ใจในประสิทธิภาพของความหลากหลาย การให้ความรู้เกี่ยวกับการให้คุณค่าในความแตกต่างและการฝึกอบรมเพื่อต่อต้านอคติและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้นก็เป็นเรื่องที่จำเป็นเช่นกัน

Spheres of activity ได้เน้นในหลายๆ จุด สิ่งแรกก็คือ การใช้ชีวิตในองค์กรที่มีความหลากหลาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรม ผู้จัดการและพนักงานต้องมองความหลากหลายว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสมากกว่าเป็นปัญหา และต้องกลายมาเป็นคนที่รู้มากขึ้นเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของความหลากหลายของสมาชิกในองค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงความรู้และทัศนคตินั้นยังไม่เพียงพอ พฤติกรรมการแสดงออกก็เป็นสิ่งที่ต้องให้ความรู้กับบุคลากร ต้องจัดการแบ่งแยก อคติ และมีทางเลือกในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัว ประการต่อมา การจัดการความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติและสัญชาติ จะต้องมีการปรับให้เป็นส่วนเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์กร

Cox & Blake ได้ระบุถึงกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันในการจัดการความหลากหลาย แต่ค่อนข้างจะมีความเห็นในทางลบเกี่ยวกับโมเดลดังกล่าว ซึ่งยังละเลยความเกี่ยวข้องกันของกิจกรรมแต่ละอย่าง พวกเขายังไม่ตระหนักถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องกันและยังขาดการแบ่งระดับความแตกต่างขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น ยังไม่มีตัวอย่างและประเด็นต่างๆ ที่ได้รับผลจากความหลากหลายนั้นยังมีน้อยมาก อย่างไรก็ตาม โมเดลนี้ยังได้ช่วยระบุถึงพื้นที่ที่จะต้องได้รับการจัดการความหลากหลายและยังได้แสดงให้เห็นว่า หากทุกส่วนได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว องค์กรก็จะได้รับข้อดีจากความหลากหลายนั่นเอง Cox ได้ปรับปรุงบางส่วนของที่รับการวิจารณ์และความสัมพันธ์กัน รวมทั้งระดับของความแตกต่างมากขึ้นในเวลาต่อมา

งานของ Cox นั้นนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายเป็นอย่างมาก เพราะเขาเป็นนักวิชาการคนแรกๆ ที่ให้ความสนใจในความหลากหลายในธุรกิจ ซึ่งได้มีการศึกษาทั้งเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติ ด้วยวิธีการของ Cox ซึ่งได้ค้นพบหนทางในการจัดการกับกลุ่มมากกว่าที่นักวิชาการในอดีตได้ค้นพบ สำหรับวัตถุประสงค์ของเขานั้น ไม่ได้เป็นเพียงการระบุถึงปัจจัยที่กระทบต่อบรรยากาศที่มีความหลากหลาย แต่เขายังเป็นคนแรกๆ ที่ได้ขยายวิธีการออกไปด้วยการใช้เครื่องมือและตัวชี้วัดถึงวิธีการในการผนวกความหลากหลายทางวัฒนธรรมและวิธีในการจัดการให้ประสบความสำเร็จ

โมเดลของ Cox นั้นตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า มุมมองมากมายของหลากหลายที่มีความสลับซับซ้อนและบรรยากาศของความหลากหลายนั้นมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลขององค์กร เขาได้เก็บสะสมข้อมูลและข้อค้นพบจากหลากหลายแหล่ง เช่น จิตวิทยา

สังคมวิทยา มานุษยวิทยาและพฤติกรรมหรือลักษณะองค์กร (Cox, 1997) ดังนั้น เขาจึงสามารถสรุปและขยายงานวิจัยไปสู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและมนุษย์ รวมทั้งความคิดในเรื่องกลุ่มและขยายความคิดเหล่านั้นด้วยการประยุกต์ผลลัพธ์ที่ได้ไปสู่ผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้น เขาได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับปัจจัยระหว่างกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างคนกลุ่มใหญ่และคนกลุ่มน้อย และขยายไปสู่การประเมินผลในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้เกิดความสมดุลและครอบคลุมถึงผลกระทบของกลุ่มที่มีความหลากหลาย (Cox, 1993) นอกจากนี้ เขายังได้ชี้ให้เห็นว่าศักยภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์กรสามารถเข้าถึงและเกิดขึ้นได้ หากบรรยากาศของความหลากหลายนั้นดีและความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นได้รับการตระหนักจากบุคลากรทุกคน ซึ่งการจัดการที่ดีและผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เลย Cox ได้เน้นไปที่ผลดีของกลุ่มที่มีความหลากหลายและความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมเป็นสำคัญ ขณะที่นักวิชาการคนอื่นๆ เช่น Thomas & Ely (2001) ได้ตั้งคำถามถึงผลกระทบของความหลากหลายว่ามีจริงหรือไม่ ซึ่งพวกเขาได้เสนอว่าให้เน้นไปที่งานและข้อดีของบุคลากรหรือบุคลากรที่มาจากใหม่สามารถสร้างงานได้ด้วยมุมมองของพวกเขาเอง นักวิจัยหลายคนได้มองเพียงแค่ผลลัพธ์ทั่วไปที่จะเกิดขึ้นขององค์กรที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะหนทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย ประสิทธิภาพและการตัดสินใจที่มีคุณภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม Cox เป็นหนึ่งในผู้นำที่เป็นจุดเริ่มต้นให้นักวิจัยคนอื่นๆ เช่น Susan Jackson (1996) ผู้ซึ่งพยายามที่จะอธิบายถึงความซับซ้อนของความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสร้าง concept ที่แสดงความเกี่ยวข้องเหล่านั้น

จนกระทั่งปัจจุบัน โมเดลของ Cox และ Jackson ได้พยายามที่จะเชื่อมโยงข้อค้นพบต่างๆ เพื่อสร้างโครงสร้างขึ้นมา แต่ในทางตรงกันข้ามกลับยังไม่พบว่ามีการเชื่อมโยงปรากฏอยู่ Cox ทำงานเกี่ยวกับความหลากหลายได้ดีและเร่งสร้างงานวิจัยในด้านนี้ อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่พบว่ามีความเชี่ยวชาญทางวัฒนธรรมที่ปรากฏอย่างชัดเจน จนปัจจุบัน มีเพียงหลักฐานเล็กน้อยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกลุ่มที่มีความหลากหลาย เพราะเวลาในการทำวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการตั้งสมมติฐานหรือการทดสอบในห้องปฏิบัติการเท่านั้น Cox ได้ยกตัวอย่าง โดยเฉพาะกรณีของ Alcoa ซึ่งเขาทำงานเป็นที่ปรึกษา แต่การค้นพบทางทฤษฎีและข้อสรุปที่เกี่ยวกับความหลากหลายยังขาดอยู่ ตั้งแต่การตีความที่แตกต่างกันจำนวนมากและข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับผลของความ

หลากหลายทำให้ยังคงมีการประเมินความหลากหลายและการยกตัวอย่างวิธีการที่องค์กรปฏิบัติ ต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของบุคลากร นอกจากนี้ การระบุจะสร้างมุมมองของความ หลากหลายและความเป็นปัจเจกอาจจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความหลากหลายของ องค์กรและการประยุกต์ก็ได้ (Ely & Thomas, 2001)

อย่างไรก็ตาม Cox ได้ค้นพบเครื่องมือที่จับต้องได้ซึ่งเป็นสิ่งที่ปูทางให้องค์กรสามารถ ประยุกต์การปฏิบัติการจัดการความหลากหลายได้ ดังนั้น การประยุกต์ที่เป็นรูปธรรมและผลลัพธ์ นั้นจะถูกกละเลย นอกจากนี้ คำชี้แจงว่าทำไมจึงเลือกเครื่องมือดังกล่าวก็ยังไม่สำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้น ยังต้องอาศัยความพยายามอย่างมากในการจัดการ โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก อาจจะไม่มีความจำเป็นมากพอ เพราะขาดแหล่งทรัพยากร เช่น เวลา เงิน ทักษะและบุคลากรใน การใช้เครื่องมือทุกๆ อย่าง ดังนั้น วิธีการและการแก้ปัญหาสำหรับทุกองค์กรนั้นอาจจะเป็นที่พอใจ ในการค้นพบข้อสรุปของบุคลากรและองค์กรก็เท่านั้น

- **แนวคิดของ ROBIN J. ELY & DAVID A. THOMAS**

นอกจากโมเดลการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ Cox แล้ว ยังมี นักวิชาการอีก 2 คน คือ Ely และ Thomas ซึ่งได้เสนอ "Diversity Perspectives" โดยงานของทั้งสองคนนี้ถือว่ามีผลสำคัญ โดยเฉพาะในสังคมอเมริกาและยุโรป ซึ่งอ้างถึงการให้ความเคารพ และการยอมรับวัฒนธรรมของคนกลุ่มน้อย ซึ่งเป็นตัวแทนในองค์กร ดังนั้น มันเป็นความสำคัญที่จะค้นหาว่า "...วัฒนธรรมของคนกลุ่มน้อยขององค์กรได้รับการเคารพหรือให้คุณค่าโดยเพื่อนร่วมงานหรือไม่และคนกลุ่มใหญ่มีการตีความความหมายของอัตลักษณ์ทางเชื้อชาติในที่ทำงานอย่างไร" (Ely & Thomas, 2001: 229) โมเดลแรกของพวกเขาได้สร้างขึ้นเมื่อปี 1996 ซึ่งเกิดขึ้น ภายหลังจากงานสำคัญของ "Cox Diversity in Organizations" (Cox, 1993) และได้รับการขยาย และปรับปรุงให้ดีขึ้นจนกระทั่งปี 2001 เนื่องจากความต้องการเพิ่มการรวมเอาบุคลากรให้เข้ากับ องค์กรและข้อเสนอแนะจากนักวิชาการอเมริกันที่ให้เพิ่มเติมประสิทธิภาพขององค์กรที่มีความ หลากหลายทางวัฒนธรรม (Cox & Blake, 1991; Thomas & Ely, 1996; Ely & Thomas, 2001) ดังนั้น Ely & Thomas จึงเน้นไปที่อิทธิพลของหน้าที่กลุ่มด้วยมุมมองของความหลากหลายที่มีความ แตกต่างกัน ซึ่งเป็นความคาดหวัง ความเชื่อและบรรทัดฐานของสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับความ หลากหลายทางวัฒนธรรมและบทบาทของความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อการทำงานของ

กลุ่ม (Ely & Thomas, 2001: 232) มุมมองเหล่านี้สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนในการสร้างพันธกิจขององค์กรและอาจแฝงอยู่ในสมมติฐานเกี่ยวกับวิธีการจัดการบุคลากรและองค์กร มันเป็นเรื่องยากในการประเมินผลของความหลากหลายต่อองค์กร (Cox, 1993) พวกเขาได้รวมเอากระบวนการของกลุ่มและประสบการณ์ส่วนบุคคล เช่น ความสัมพันธ์ของเชื้อชาติและความขัดแย้งในบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของบุคลากร รวมทั้งความรู้สึกในการให้คุณค่าและการยอมรับโดยเพื่อนร่วมงานและอัตลักษณ์ทางเชื้อชาติของบุคคลในที่ทำงานไว้ด้วย (Ely & Thomas, 2001) ดังนั้น พวกเขาจึงได้สำรวจบุคลากรจากสามองค์กรที่มีความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ พฤติกรรมและการจัดการ รวมทั้งผลที่อาจจะเป็นไปได้ เช่น โอกาสและความท้าทายของความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ พวกเขายังได้พิจารณาอิทธิพลของอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม มีระดับของการรวบรวมความหลากหลายได้ 3 ระดับที่แตกต่างกัน โดยพวกเขาได้พัฒนามุมมองทั้ง 3 แบบซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้จัดการไปขยายบุคลากร รวมทั้งคนกลุ่มน้อยด้วย เช่น ผู้หญิง คนผิวสีหรือคนสูงอายุ (Ely & Thomas, 2001) มุมมองต่างๆ ทั้ง 3 แบบ คือ 1) มิติการเรียนรู้และการรวมกัน (integration and learning) 2) มิติการเข้าถึงและความชอบด้วยกฎหมาย (access and legitimacy) และ 3) มิติการแบ่งแยกและความยุติธรรม (discrimination and fairness) (Ely & Thomas, 2001: 234)

1) มิติการแบ่งแยกและความยุติธรรม (discrimination and fairness) องค์กรซึ่งมีมิติการแบ่งแยกและความยุติธรรมจะต้องมีการนำเสนอความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร เพราะเขาต้องการทำให้ถูกต้องตามกฎหมายและได้รับการยอมรับจากสาธารณชน ดังนั้น องค์กรเหล่านี้จึงมีการรับประกันเกี่ยวกับเรื่องโอกาสที่เท่าเทียมกันและการปฏิบัติอย่างยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนในทุกๆระดับ CEOs และผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลจะต้องเน้นความสำคัญในการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในการจ้างงานและความก้าวหน้าในตำแหน่ง รวมทั้งการหยุดทัศนคติที่เป็นอคติและการยับยั้งการแบ่งแยกและการเลือกปฏิบัติ (Ely & Thomas, 2001: 245) แต่หลายๆ ครั้ง ความหลากหลายกลับถูกละเลย ไม่ให้ความสนใจและไม่ได้รับการตระหนักถึง นอกจากนี้ มิตินี้ยังมองได้ว่า เชื้อชาติ ศาสนา เพศและอื่นๆ ไม่ได้มีอิทธิพลหรือความสำคัญต่อการใช้ชีวิตประจำวันในองค์กร คนที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกันไม่ได้ผนวกรวมอย่างแท้จริง เพราะความเป็นปัจเจกของแต่ละคนมักจะถูกละเลยและเพิกเฉย ดังนั้น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงถูกมองว่าไม่มีความจำเป็นต้องทำให้คนกลุ่มน้อยที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมเหมือนกับคน

กลุ่มใหญ่ ผลที่ตามมาก็คือ องค์กรไม่ได้รับผลดีและเรียนรู้จากวัฒนธรรมอื่นๆ และเป็นการปิดกั้นตัวเองไม่ให้มีการจัดการหรือความคิดแบบใหม่ๆ (Thomas & Ely, 1996; Ely & Thomas, 2001) ดังนั้น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงไม่ได้มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร แต่ค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติแบบเดิมๆ จะมีอิทธิพลมากกว่า ด้วยมติดการแบ่งแยกและความยุติธรรม บุคลากรขององค์กรจะมองตัวเองเสมือนคนตาบอด ดังนั้น จะมองไม่เห็นความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและคนผิวสีกับคนผิวขาว บุคลากรคนหนึ่งกล่าวว่า “ฉันไม่เห็นว่ามีคนผิวสี ฉันจึงปฏิบัติกับทุกคนเหมือนๆ กันหมด” (Ely & Thomas, 2001: 247) วัตถุประสงค์คือ ต้องการให้องค์กรทำให้การแบ่งเชื้อชาติและเพศหมดไป แต่ในทางตรงกันข้าม “บุคลากรในองค์กรเดียวกันนี้กลับคาดหวังว่าทุกคนจะพูดและเขียนด้วยภาษาเดียวกันกับคนผิวขาว” (Ely & Thomas, 2001: 247) นอกจากนี้ ความขัดแย้งจำนวนมากยังคงปรากฏอยู่เนื่องจากความสัมพันธ์ที่มีความตึงเครียด การเยาะเย้ยถากถาง การแบ่งฝ่ายตรงข้ามและความไม่ไว้วางใจ (Ely & Thomas, 2001: 251) และบุคลากรจากคนกลุ่มน้อยมักจะรู้สึกผิดหวัง ไม่มีกำลังใจ ท้อแท้ ไม่มีคุณค่าและไม่ได้รับความเคารพ ในองค์กรที่ Ely และ Thomas ได้เข้าไปสังเกตการณ์นั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นคนกลุ่มใหญ่นั้นกล่าวว่า พวกเขากลัวคนที่มาตรวจตราหรือมาประเมินที่มีสัญชาติต่างกับพวกเขา เพราะพวกเขามักจะถูกกล่าวหาในเรื่องการเหยียดเชื้อชาติได้ง่าย ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความไม่เข้าใจกันระหว่างทั้งสองฝ่าย ความถี่ของความขัดแย้งนี้มาจากมติดการแบ่งแยกและความยุติธรรม ซึ่งมีมุมมองเพียงสองแบบ คือ “ยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม” ในการมองความแตกต่าง (Ely & Thomas, 2001: 253) บุคลากรจึงไม่ได้ให้คุณค่ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและคิดว่าวัฒนธรรมหรือธรรมเนียมปฏิบัติแบบเดิมๆ นี้ คือสิ่งที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่สูงสุดขององค์กร

จากที่กล่าวทั้งหมด มิตินี้ไม่ได้ให้ค่ากับความสำคัญและพลังของความหลากหลาย รวมทั้งบุคลากรจากคนกลุ่มน้อยมักจะได้รับมอบหมายงานที่อยู่ในระดับล่างเพื่อที่จะทำให้เกิดโอกาสและการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันตามนโยบาย “กลยุทธ์ตาบอดสำหรับการจัดการความหลากหลายและความสัมพันธ์ของบุคลากร” (Ely & Thomas, 2001: 266)

2) มติดการเข้าถึงและความชอบด้วยกฎหมาย (access and legitimacy) องค์กรซึ่งมีมติดการเข้าถึงและความชอบด้วยกฎหมายจะสามารถเข้าถึงความหลากหลายของตลาดและความต้องการของลูกค้า รวมทั้งจะสามารถมองเห็นผลดีของความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลายอีกด้วย ตัวอย่าง การจ้างงานชาวตุรกีหรือชาวแอฟริกันจะ

สามารถขยายฐานลูกค้าได้อีกมาก ในทางตรงกันข้าม บุคลากรทุกคนจะรู้สึกได้รับการยอมรับและความเคารพ แต่อาจจะมีปัญหาเกิดขึ้นกับมิตินี้ได้ คือ การมองแบบเหมารวมหรือสามัญทัศน์ หรือการเพิ่มของอคติเพราะความไม่รู้รู้สึกพอใจหรือซึ่งใจในทักษะอย่างเพียงพอ นอกจากนั้น ผู้จัดการหรือองค์กรที่มีมิติแบบนี้จะไม่สามารถใช้ศักยภาพสูงสุดของบุคลากรได้ เพราะเขาจะใช้บุคลากรที่แตกต่างกันทางสัญชาติและเพศในการขยายตลาด แต่ไม่ได้ให้คุณค่ากับประสบการณ์และความรู้ของบุคลากรอย่างแท้จริง นั่นหมายความว่า เขาไม่ได้ปลูกฝังความหลากหลายเข้าไปในองค์กรจริงๆ ดังนั้น จึงไม่มีความหลากหลายอย่างแท้จริงในองค์กรและไม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขันเพียงพอ Ely & Thomas (2001: 251) ได้เข้าสู่เหตุการณ์เพื่อวิเคราะห์ห้องค์กร พวกเขาได้พบองค์กรที่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติออกเป็นสองฝ่าย ซึ่งมีอัตลักษณ์ทั้งสองที่ขนานกัน โดยอยู่ภายในองค์กรเดียวกันเพื่อจะตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าทั้งสองกลุ่ม บุคลากรทั้งสองฝ่ายไม่ได้มีการฝึกอบรมให้ตระหนักถึงความสามารถของคนอื่นๆ อย่างเพียงพอ ทำให้ทั้งสองฝ่ายจึงไม่สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ ดังนั้น พวกเขาอาจจะไม่ได้ร่วมมือกันจริงๆ ก็ได้ แต่อาจจะมีการแข่งขันและความตึงเครียดระหว่างกันเนื่องจากความแตกต่างด้านเชื้อชาติและชนชั้น บุคลากรมักจะยืนยันว่า “เชื้อชาติไม่ได้เป็นปัญหา” (Ely & Thomas, 2001: 258) แต่ในทางตรงกันข้าม พวกเขาตั้งข้อสังเกตว่า ความหลากหลายนี้อาจจะนำไปสู่ผลที่ดีก็เป็นได้ ดังนั้น มิตินี้พยายามที่จะลดประสบการณ์ของความหลากหลาย ขณะที่ พยายามจะมองหาข้อดีจากความหลากหลาย (Ely & Thomas, 2001: 259) มิตินี้จะทำให้สามารถเปิดตลาดใหม่ๆ ได้ และทำให้ได้รับลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ แต่ไม่ได้มีการผนวกรวมความหลากหลายและการยอมรับวัฒนธรรมของคนอื่นๆ ลักษณะที่จำกัดและค่อนข้างเป็นปัญหานี้จะส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวัน และอุปสรรคทางวัฒนธรรมจะทำให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างบุคลากร ซึ่งบ่อยครั้งผู้จัดการจะละเลย ไม่ใส่ใจ (Thomas et al., 2006) ทำให้เกิดความผันผวนทางอารมณ์ที่เพิ่มมากขึ้น

หากเราเปรียบเทียบวิธีการของ Cox กับ Ely & Thomas เราจะพบความเชื่อมโยงระหว่างมิติการเข้าถึงและความชอบด้วยกฎหมายกับองค์กรแบบ Plural (ดูเพิ่มเติมได้ในเรื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร) ทั้งสองแบบมีการผนวกความหลากหลายเข้าไปบางส่วน แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดผลดีจากความหลากหลายเหล่านั้น ทำให้ไม่สามารถแข่งขันในระยะยาวได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Cox ชี้ให้เห็นว่าองค์กรแบบนี้ก็คือองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ เพราะคนกลุ่มใหญ่ในองค์กรมักจะมีจิตใจคับแคบที่จะยอมรับการพัฒนาใหม่ๆ และคิดว่าธรรมเนียมปฏิบัติเดิมๆ จะไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ๆ ได้ (Cox, 1991; Thomas & Ely, 1996; Ely & Thomas, 2001)

3) มิติการเรียนรู้และการรวมกัน (integration and learning) วัตถุประสงค์ของมิตินี้คือ ต้องการสร้างองค์กรที่มีความหลากหลายและเรียนรู้ซึ่งกันและกันเกี่ยวกับวิธีการทำให้พันธกิจขององค์กรสำเร็จ แม้ว่าสิ่งนี้อาจจะนำไปสู่การโต้เถียงกันอย่างตึงเครียดเนื่องจากการมองโลกและประสบการณ์ที่แตกต่างกันก็ตาม แต่ก็มีบรรยากาศเคารพกัน ซึ่งทุกๆ คนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ และยอมรับในสิ่งที่เขาเป็นแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันด้านเชื้อชาติ ผลก็คือ องค์กรลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และบุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตัวเองได้อย่างสูงสุด แม้ว่าความรู้ของบุคลากรจะมีความหลากหลายมากๆ แต่ทั้งคนกลุ่มใหญ่และคนกลุ่มน้อยจะสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ ดังนั้น บุคลากรที่เป็นแบบมิติการเรียนรู้และการรวมกันนี้”จะสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของเชื้อชาติและความสำคัญของการยอมรับมุมมองอื่นๆ โดยเฉพาะมุมมองที่ไม่ได้มาจากคนผิวขาว” (Ely & Thomas, 2001: 249)

มิตินี้จะยอมรับว่าประสบการณ์และความสามารถที่ได้รับการพัฒนาด้วยวัฒนธรรมนั้น เป็นทรัพยากรที่มีค่า และเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมก็ได้รับการตระหนักว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างลักษณะและบุคลิกภาพ รวมทั้งความรู้และความสามารถในการแก้ไขปัญหาของบุคลากร ความเข้าใจในความหลากหลายนี้จะช่วยให้ได้ความคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับงานที่สำคัญและสามารถระบุดึงตลาด ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์และกิจกรรมทางธุรกิจที่จะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กรได้ (Ely & Thomas, 2001: 240) ดังนั้น ความหลากหลายและความรู้ที่หลากหลายจะได้รับการมองว่าเป็นแหล่งของการเรียนรู้ แหล่งของข้อมูลเชิงลึกและความสามารถขององค์กร รวมทั้งเป็นโอกาสในการตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อสมมติฐานในเรื่องเชื้อชาติ เพศ อายุและเป้าหมายขององค์กร มิติการเรียนรู้นี้จึงสามารถทำให้บุคลากรจากคนกลุ่มใหญ่สามารถขยายมุมมองให้กว้างมากขึ้น รวมทั้งตั้งคำถามเกี่ยวกับการมองโลกและความคิดเหมาวมของตน

Ely & Thomas ได้ยกตัวอย่างองค์กรที่พวกเขาได้เข้าไปสำรวจ ซึ่งพวกเขาได้เปลี่ยนแปลงองค์กรไปทั้งหมดและลำดับเป้าหมายหลักให้เรียนรู้จากความหลากหลายทางบุคลิกภาพ ประสบการณ์และภูมิหลัง ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า บุคลากรขององค์กรเรียนรู้จากความหลากหลายของคนอื่นๆ และสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากความแตกต่างของความสามารถที่หลากหลายซึ่งทุกคนสามารถนำไปประยุกต์และได้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น สอดคล้องกับ Harrison et al. (1998) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรสร้างได้ประโยชน์จากความหลากหลาย

ได้ หากองค์กรมองหาปัจจัยภายในของความหลากหลาย เช่น สมมติฐานแฝง ความเชื่อหรือทัศนคติ แทนที่การมองไปที่ลักษณะภายนอก

หากเปรียบเทียบกับลักษณะองค์กรของ Cox แล้ว องค์กรที่มีมิติการเรียนรู้และการรวมกันก็คือ องค์กรแบบ multicultural (ดูเพิ่มเติมได้ในเรื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร) ที่มีข้อดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้งหมด เช่น การขจัดอคติและการแบ่งแยก รวมทั้งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็อยู่ในระดับต่ำและสามารถลดความตึงเครียดในการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างเชื้อชาติ (Cox, 1991; Thomas & Ely, 1996; Ely & Thomas, 2001)

Ely & Thomas ได้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของความหลากหลายอย่างไร ดังนั้น การจัดการความหลากหลายนั้น สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงานขององค์กรได้ พวกเขาเน้นไปที่ความเชื่อและความรู้สึกของบุคลากรเมื่อต้องทำงานร่วมกันกับกลุ่มที่มีความหลากหลาย รวมทั้งขอบเขตของความแตกต่างทางเชื้อชาติที่บุคลากรจะยอมรับหรือไม่ยอมรับ พวกเขาให้ความสำคัญและสนใจกับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการใช้ชีวิตประจำวันและค้นหาทฤษฎีทางสังคมเกี่ยวกับการสร้างความหลากหลายขององค์กร นอกจากนี้ พวกเขายังแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีความหลากหลายนั้นมีข้อดีที่หลากหลายสำหรับความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง พวกเขามีการเตรียมพร้อมรับความเสี่ยงมากกว่า พวกเขามีความไวใจและมีจิตวิทยาสูงกว่า และหนึ่งในข้อที่สำคัญที่สุดก็คือ พวกเขาสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์และวัฒนธรรมของคนอื่นๆ ได้ (Ely & Thomas, 2001) Ely & Thomas ได้มองในสิ่งที่เขาเป็นและรวมเอาการรับรู้และสิ่งที่เขามองทัศนคติ คุณค่าและความรู้ของผู้อื่น ทั้งหมดนี้ทำให้พวกเขาได้กรอบของทฤษฎีที่ดี แต่ก็ยังขาดประเด็นที่สำคัญบางอย่างไป

สิ่งสำคัญอย่างแรกที่ขาดไปก็คือ วิธีรวมความแตกต่างและวิธีการเปลี่ยนบรรทัดฐานและความเชื่อที่เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมหากพวกเขาสามารถหาเครื่องมือและวิธีการทำให้ผนวกรวมความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้สำเร็จ รวมทั้งเหตุผลที่อธิบายว่าทำไมต้องใช้เครื่องมือเหล่านั้น มันก็จะทำให้สามารถปฏิบัติตามได้ง่ายยิ่งขึ้น ในการขยายฐานความรู้ด้านองค์กรนี้ การสำรวจด้วยการมีส่วนร่วมขององค์กรนั้นมีความจำเป็นมาก เพราะการแสดงตัวอย่างเพียงสามองค์กร ซึ่งบังเอิญเป็นตัวแทนของทั้งสามมิตินั้น ยังไม่สามารถสรุปได้ชัดเจนในการอธิบายถึงองค์กรทุกองค์กร นอกจากนี้ องค์กรที่มีขนาดเล็กก็ยังไม่ได้รับการตระหนัก ดังนั้น จึงมี

เพียงองค์กรที่เห็นความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรมเท่านั้นที่ได้รับการศึกษาในงานวิจัยนี้ องค์กรที่มีเป็นธุรกิจครอบครัวก็ไม่สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ เพราะ Ely & Thomas นั้นเน้นไปที่ผลดีและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างแท้จริง แต่ก็ไม่มีความสนใจสนับสนุนถึงวิธีการต่างๆ ในการจัดการความหลากหลายให้ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม พวกเขา ก็ได้แสดงให้เห็นภาพที่บุคลากรมองตัวพวกเขาเองและภาพที่พวกเขาจัดการกับความหลากหลายภายในองค์กรของพวกเขา Ely & Thomas ได้เน้นว่า บุคลากรทุกคนต้องตั้งคำถามของตนภายใต้สมมติฐานเกี่ยวกับเชื้อชาติ การมองแบบเหมารวมและการแบ่งแยก และผลที่ตามมาพร้อมกันกับข้อดี ซึ่งทุกคนต้องให้ความร่วมมือและเรียนรู้จากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความตึงเครียดในบางครั้งก็ตาม สิ่งสำคัญที่สุดก็คือความเครียดจะเกิดขึ้น แต่ทุกคนต้องหาโอกาสเก็บเกี่ยวความรู้ความสามารถ โดยไม่กลัวการเสียน้ำ Ely & Thomas ได้สร้างโมเดลที่ดี แต่ก็ยังมีข้อจำกัดหลายอย่าง ซึ่งสามารถเปรียบได้กับโมเดลลักษณะองค์กรแบบ monolithic, plural และ multicultural ของ Cox ซึ่งทั้งสามคนได้เน้นไปที่ความแตกต่างด้านเชื้อชาติและแสดงให้เห็นถึงข้อดีของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่ดีและการทำงานกลุ่ม รวมทั้งได้เสนอแนะให้นักวิชาการท่านอื่นๆ ได้เน้นไปที่สาขาอื่นในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

3.2 การสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมุมมองด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Perspective)

- การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

เพื่อที่จะรักษาความสำเร็จในการแข่งขันทางการตลาดในระดับนานาชาติ บริษัทข้ามชาติต่างๆ ได้ตระหนักว่า การพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในองค์กร (Forster, 2000; Caligiuri et al., 2001) หนึ่งในกลยุทธ์การพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความนิยมนั้น ก็คือ กระบวนการส่งคนไปทำงานยังต่างประเทศ โดยเฉพาะระดับผู้บริหาร เพื่อไปบริหารจัดการกิจการในบริษัทสาขา (Forster, 2000; Caligiuri et al., 2001) มีเหตุผลหลากหลายประการในการส่งผู้บริหารไปทำงานยังต่างประเทศ โดยผู้บริหารเหล่านี้มีความรับผิดชอบในการส่งต่อเทคโนโลยี ตรวจสอบการเริ่มต้นกิจการ จัดการประสานความ

ร่วมมือ ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร เปิดตลาดใหม่ๆ และพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Bennet et al, 2000) ดังนั้น เพื่อให้ชาวต่างชาติเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการไปทำงานต่างประเทศ จึงต้องมีการจัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับชาวต่างชาติเหล่านั้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นก็คือ เพื่อเพิ่มโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ชาวต่างชาติจะประสบความสำเร็จในการมาทำงานยังต่างประเทศ (Black & Mendenhall, 1990; Baumgarten, 1995; Forster, 2000) โดยนักวิจัยได้ระบุถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่จะต้องบ่งบอกถึงความสำเร็จ รวมไปถึงการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ของเจ้าบ้าน ประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และการปรับตัวในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Baumgarten, 1995; Bennet et al, 2000) ดังนั้น หลักสูตรการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมควรจะต้องให้ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นที่จะนำไปใช้ในการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม การทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม (Baumgarten, 1995; Bennet et al, 2000; Forster, 2000)

สำหรับเป้าหมายหลักของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้น ก็เพื่อเรียนรู้วิธีการศึกษาหรือสังเกต และปฏิบัติตาม (Bennett, 1986; Brislin & Bhawuk, 1999) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่ได้เป็นการเตรียมชาวต่างชาติให้พร้อมตั้งรับกับสถานการณ์ทุกสถานการณ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งอาจจะต้องเผชิญในประเทศเจ้าบ้าน ดังนั้น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมต้องสอนให้ชาวต่างชาติเรียนรู้วิธีการศึกษาหรือสังเกต (Brislin & Bhawuk, 1999) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ชาวต่างชาติจะต้องได้รับการสอนในเรื่องวิธีการเรียนรู้หรือศึกษา และการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ และผู้ฝึกอบรมจะสามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งตอบสนองได้อย่างสอดคล้อง (Bennett, 1986)

ส่วนเป้าหมายอื่นๆ ของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นเกี่ยวกับความสามารถในการทำให้ชาวต่างชาติสามารถลอกเลียนแบบและจัดการกับความไม่แน่นอนต่างๆ ได้ (Brislin & Bhawuk, 1999) คุณลักษณะการลอกเลียนแบบนั้นถูกสร้างขึ้น เมื่อชาวต่างชาติมีการตัดสินใจโดยขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่เป็นไปในแบบที่คนในประเทศนั้นๆ ทำกัน ปกติครั้งที่ชาวต่างชาติมักจะขาดคุณลักษณะนี้ เมื่ออ้างอิงถึงความตั้งใจและวิธีการของพฤติกรรมแบบที่คนในประเทศเจ้าบ้านเขาทำกัน ซึ่งอาจจะนำมาสู่ความขัดแย้งได้ ดังนั้น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจึงมีเป้าหมายเพื่อ

ฝึกอบรมความรู้ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการสร้างคุณลักษณะดังกล่าว เมื่ออ้างอิงถึงพฤติกรรมของ
 เจ้าบ้าน (Brislin & Bhawuk, 1999)

ขณะที่ Cushner & Brislin (1997) ได้เสนอเป้าหมายของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
 ดังนี้ ก) เพื่อช่วยให้ชาวต่างชาติเอาชนะปัญหาต่างๆ ขณะไปทำงานต่างประเทศ ข) เพื่อช่วยให้
 ชาวต่างชาติสามารถพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกกับคนในประเทศเจ้าบ้านได้ ค) เพื่อช่วยให้
 ชาวต่างชาติประสบความสำเร็จในการทำงาน และ ง) เพื่อช่วยให้ชาวต่างชาติสามารถจัดการกับ
 ความเครียดที่ต้องเผชิญขณะที่ทำงานอยู่ต่างประเทศ

หลักฐานจากตัวอย่างต่างๆ ที่ได้กล่าวไปแล้ว ได้แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการ
 ฝึกอบรมทางวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักว่าเป้าหมายทั้งหมดเหล่านี้เป็น
 การอ้างอิงบางส่วนในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวในการใช้ชีวิต การปรับตัวใน
 การทำงาน และการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในประเทศเจ้าบ้าน (Littrell et al., 2006)

เมื่อเรามาศึกษาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้วยวิธีการฝึกอบรมทาง
 วัฒนธรรม โดยทั่วไป การฝึกอบรมพนักงานหรือผู้บริหารก่อนเดินทางไปทำงานหรือประจำใน
 บริษัทสาขา ณ ประเทศหนึ่งประเทศใดนอกประเทศต้นนั้น สามารถทำได้ 3 ลักษณะ คือ (เมตตา
 วิวัฒนานุกูล, 2536)

- 1) ฝึกอบรมในด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยทั่วไป (culture-general approach) โดยไม่เน้นวัฒนธรรมหนึ่งวัฒนธรรมใดโดยเฉพาะ
- 2) ฝึกอบรมในด้านความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมตนเองและวัฒนธรรมหนึ่งวัฒนธรรมใดโดยเฉพาะ (culture-specific approach)
- 3) ฝึกอบรมทั้งข้อ 1 และข้อ 2 ร่วมกัน

ทั้งนี้ การฝึกอบรมสามารถเน้นด้านใดด้านหนึ่งต่อไปนี้ให้แก่ผู้รับการอบรม (เมตตา
 วิวัฒนานุกูล, 2536)

- ก) เน้นในด้านปฏิบัติ (behavioral) ให้สามารถทำได้ ปฏิบัติได้ถูกต้องเมื่อไปถึงประเทศนั้นๆ
- ข) เน้นด้านการสร้างความไหว้วู้สึก (affective) เช่น ในด้านการเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อตนเองและผู้อื่น
- ค) เน้นด้านการให้ความรู้ (cognitive) เช่น ให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับประเทศนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ศาสนา ชีวิตความเป็นอยู่ และอื่นๆ

ทั้งนี้ วิธีการฝึกอบรมอาจทำได้หลายวิธี คือ (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2536)

- 1) การบรรยาย (lecture) การสอนหรือให้ข้อมูลด้านต่างๆ
- 2) การแนะนำหรือปฐมนิเทศ (orientation)
- 3) การสร้างสถานการณ์จำลอง (simulation)
- 4) การใช้บทบาท-สมมติ (role-play)
- 5) การใช้กรณีศึกษา (case-studies)
- 6) การฝึกซ้อม (rehearsal)
- 7) การอ่านด้วยตนเอง (assigned reading)
- 8) การหาประสบการณ์จริงก่อนทำงาน (pre-working experience)
- 9) การฝึกระหว่างปฏิบัติงานจริง (on-job training)
- 10) การพูดคุยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ผ่านประสบการณ์นั้นๆ มาแล้ว

นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสาร หนังสือและงานวิจัยต่างๆ พบว่า โดยแต่เดิมนั้น นักวิจัยด้านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมได้จำแนกหลักสูตรการฝึกอบรมที่ถูกกำหนดโดยมีวิธีการที่แตกต่างกันใน 2 แนวทาง คือ การสอน (การให้ข้อมูล) และกิจกรรมการเรียนรู้ประสบการณ์ (Kealey & Protheroe, 1996) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนักวิจัยได้มีการจำแนกวิธีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมออกเป็น 7 แนวทาง ได้แก่ 1) การฝึกการหาสาเหตุ (attribution training) 2) การตระหนักรู้วัฒนธรรม (cultural awareness) 3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการรับรู้ (cognitive-behavior modification) 4) การปฏิสัมพันธ์ (interaction) 5) ภาษา (language) 6) การสอน (didactic) และ 7) การฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ (experiential training) (Befus, 1988; Bennett, 1986)

1) การฝึกการหาสาเหตุ (Attribution Training) เป้าหมายของการฝึกการหาสาเหตุ ก็เพื่อให้ชาวต่างชาติสามารถหาที่มาด้วยการเรียนรู้ที่จะอธิบายพฤติกรรมของคนในประเทศเจ้าบ้านจากมุมมองของคนจากประเทศเจ้าบ้าน (Befus, 1988) ชาวต่างชาติเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของคนในประเทศเจ้าบ้าน ดังนั้น พวกเขาจึงกำลังตีความพฤติกรรมเหล่านั้นให้เหมือนกับคนจากประเทศเจ้าบ้านนั่นเอง (Brislin & Bhawuk, 1999; Bhawuk, 2001)

2) การตระหนักรู้วัฒนธรรม (Cultural Awareness Training) การฝึกอบรมการตระหนักรู้วัฒนธรรมนั้นเป็นการสอนตัวเองเกี่ยวกับวัฒนธรรมเจ้าบ้าน ดังนั้น ชาวต่างชาติจะรู้สึกเข้าใจในเรื่องของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมระหว่างเจ้าบ้านกับวัฒนธรรมบ้านเกิดของตน (Befus, 1988) กลยุทธ์ของการฝึกอบรมนี้มาจากสมมติฐานที่ว่า การพัฒนาความเข้าใจด้านวัฒนธรรมของคนเราจะช่วยทำให้เราสามารถทำงานที่ต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bennett, 1986) เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อฝึกการรับรู้ (T-group) นั้นเป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง ที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ฝึกอบรมการตระหนักรู้วัฒนธรรม และมันเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ความรู้สึก อารมณ์และพฤติกรรมตอบสนองจากจิตใต้สำนึก ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม (Bennett, 1986)

3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการรับรู้ (Cognitive-Behavior Modification Training) การฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการรับรู้จะช่วยทำให้ชาวต่างชาติพัฒนาพฤติกรรมที่เป็นนิสัยที่พึงปรากฏในวัฒนธรรมเจ้าบ้าน (Brislin & Bhawuk, 1999) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมจะเน้นไปที่การช่วยทำให้ชาวต่างชาติหลีกเลี่ยงพฤติกรรมซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในวัฒนธรรมเจ้าบ้าน รวมทั้งจะเป็นการสอนให้พวกเขาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในวัฒนธรรมเจ้าบ้านได้อีกด้วย (Befus, 1988)

4) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction Training) การฝึกอบรมการมีปฏิสัมพันธ์มีสมมติฐานมาจาก ชาวต่างชาติที่กำลังจะไปทำงานยังต่างประเทศจะได้เรียนรู้สิ่งที่ดีที่หลุดจากชาวต่างชาติที่ได้กำลังทำงานในตำแหน่งเดียวกันนี้ในองค์กรต่างประเทศ (Befus, 1988) หรือที่รู้จักกันในชื่อของ on-the-job training ซึ่งเป็นรูปแบบของการฝึกการมีปฏิสัมพันธ์กันที่ใช้ในการเตรียมชาวต่างชาติมากที่สุด ช่วงระยะเวลาที่ทับซ้อนกันนี้ของทั้งสองคน ชาวต่างชาติที่มีประสบการณ์จะอำนวยความสะดวก

ความสะดวกและฝึกฝนให้กับชาวต่างชาติคนใหม่ทั้งการฝึกในเชิงธุรกิจและการใช้ชีวิตประจำวัน (Brewter, 1995)

5) การฝึกภาษา (Language Training) ถึงแม้ว่า โดยปกติแล้วการฝึกภาษามีแนวโน้มที่จะเป็นการสอน แต่มันก็ได้รับการตระหนักว่าสามารถฝึกอบรม เนื่องจากความสำคัญของการฝึกภาษานั้นจะช่วยทำให้การปรับตัวระหว่างวัฒนธรรมเป็นไปโดยง่ายมากขึ้น แม้ว่าเราจะไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในภาษาได้อย่างเจ้าของภาษาก็ตาม แต่ความสามารถในการแลกเปลี่ยนกันด้วยการใช้ภาษาของเจ้าบ้านนั้นจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสนใจในประเทศเจ้าบ้านและวัฒนธรรมโดยทั่วไป (Gudykunst et al., 1996) นอกจากนี้ การเรียนรู้วัฒนธรรมเจ้าบ้านนั้นมีความสำคัญเพราะการอาศัยภาษาของเจ้าบ้านจะช่วยลดความเร็วซึ่งแต่ละคนจะส่งข้อมูลที่ถูกเขียนเป็นภาษาต่างประเทศ และชาวต่างชาติเองก็จะไม่พลาดหรือละเลยความสำคัญของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่ถูกเผยแพร่ในภาษาของเจ้าบ้านเอง (Ashamalla & Crocitto, 1997)

6) การสอน (Didactic Training) ในกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการให้ข้อมูล ชาวต่างชาติจะต้องได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะการทำงาน สภาพการใช้ชีวิตในประเทศเจ้าบ้าน และความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Bennett, 1986) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสูตรการฝึกอบรมด้วยการสอนจะต้องครอบคลุมเรื่องราวที่มีความหลากหลาย รวมทั้งการท่องเที่ยว ความจริง/ความถูกต้องที่เกี่ยวข้องกับงาน การซื้อของ และชุดทำงานที่เหมาะสม (Kealey & Protheroe, 1996; Morris & Robie, 2001) กิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการให้ข้อมูลนี้มักนำมาใช้เพื่อเพิ่มทักษะการคิด ซึ่งจะทำให้ชาวต่างชาติสามารถเข้าใจในวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้านได้มากขึ้น นอกจากนี้ กิจกรรมในลักษณะนี้ช่วยทำให้ชาวต่างชาติมีกรอบในการประเมินสถานการณ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจจะต้องเผชิญก็เป็นได้ (Kealey & Protheroe, 1996; Morris & Robie, 2001)

สำหรับเทคนิคการฝึกอบรมด้วยการสอนที่พบบ่อยที่สุดก็คือ การให้ข้อมูลโดยย่อ กิจกรรมการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมและการปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม (Brewter, 1995) การให้ข้อมูลโดยย่อนั้นเป็นรูปแบบที่ได้รับการนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทข้ามชาติคิดเป็นสัดส่วนกว่าสองในสามของบริษัทข้ามชาติทั้งหมดที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Brewter, 1995) การให้ข้อมูลโดยย่อนั้นยังสามารถสร้างได้ด้วยหลากหลายวิธี รวมทั้งการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับชาวต่างชาติที่เพิ่งเดินทางกลับมา หรือการจัดให้มีการพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญหรือคนที่มาจาก

วัฒนธรรมเจ้าบ้านเองก็ตามหรือชาวต่างชาติที่เคยมีประสบการณ์ดังกล่าวหรือหนังสือที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศเจ้าบ้าน (Brewter, 1995; Kealey & Protheroe, 1996) ส่วนกิจกรรมการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมนี่เป็นการสอนนั่นเอง ซึ่งกิจกรรมในลักษณะนี้จะเป็นการบรรยายในห้องเรียนเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่มีความหลากหลาย รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะภูมิศาสตร์ ภูมิอากาศ ประวัติศาสตร์ การเมืองและศาสนาของประเทศเจ้าบ้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ชาวต่างชาติจะได้รับข้อมูลที่มีความหลากหลายเกี่ยวกับวัฒนธรรมเจ้าบ้าน ดังนั้น พวกเขาจะสามารถเข้าใจเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ในมุมมองแบบคนท้องถิ่นได้ (Brewter, 1995; Morris & Robie, 2001)

ส่วนการปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมก็ยังเป็นอีกวิธีการหนึ่งของฝึกอบรมด้วยการสอน (Bhawuk, 2001) โดยในกิจกรรมการปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมนี้ แต่ละคนจะได้อ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย จากนั้น แต่ละคนจะได้อ่านตัวเลือกทั้งสี่และตัดสินใจว่าตัวเลือกหรือเหตุการณ์ใดที่พวกเขาจะทำ หลังจากที่แต่ละคนได้เลือกเรียบร้อยแล้วทุกคนก็จะได้รับฟังมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการตอบสนองพฤติกรรมที่ควรจะเป็น (Kealey & Protheroe, 1996; Bhawuk, 2001; Morris & Robie, 2001) ดังนั้น การปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมจะทำให้ชาวต่างชาติได้ฝึกฝนการตอบสนองต่อเหตุการณ์จริงๆ ที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และทำให้พวกเขาสามารถลดปัญหาด้านการปรับตัวได้อีกด้วย (Bennett, 1986)

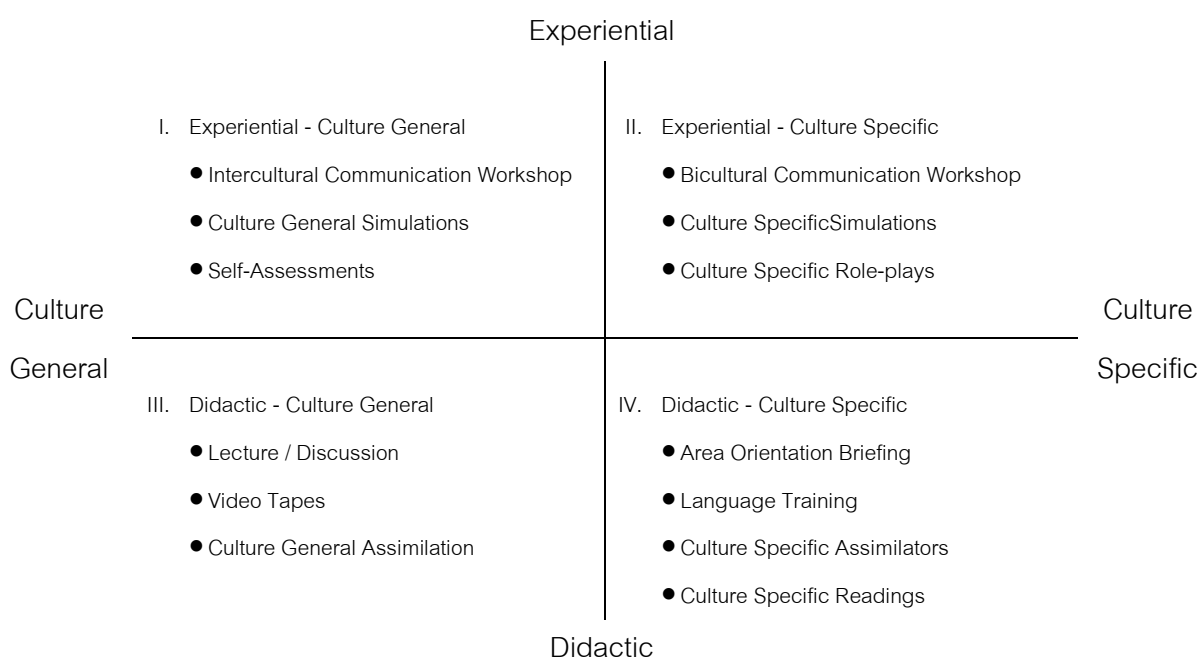
7) การฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ (Experiential Training) การฝึกอบรมเชิงประสบการณ์นั้นเป็นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ ในกิจกรรมการฝึกอบรมแบบนี้จะมุ่งไปที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับคนในประเทศเจ้าบ้าน (Kealey & Protheroe, 1996; Morris & Robie, 2001) เทคนิคการฝึกอบรมที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางนี้ ได้แก่ การไปเยี่ยมชมหรือสำรวจ การแสดงบทบาทสมมติ การอบรมเชิงปฏิบัติการระหว่างวัฒนธรรม และการลอกเลียนแบบ (Kealey & Protheroe, 1996; Morris & Robie, 2001)

ขณะที่ จากการศึกษาวิธีในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของ มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์ (2542: 17-23) นั้น พบว่า ในปี 1983 Gudykunst & Hammer ได้เสนอลักษณะการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมโดยนำเกณฑ์ขอบข่ายของเนื้อหา (Culture General – Culture Specific) และเทคนิคในการฝึกอบรม (Didactic - Experiential) มาไขว้กัน

Culture General – Culture Specific เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยขอบข่ายของเนื้อหา คือ อบรมในขอบข่ายวัฒนธรรมกว้างๆ หรือวัฒนธรรมเฉพาะ ส่วน Didactic – Experiential เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยวิธีการใช้ Didactic คือ การบรรยายเหมือนชั้นเรียนของมหาวิทยาลัย จึงเรียกอีกอย่างว่า University Model ส่วน Experiential คือ การอบรมเชิงประสบการณ์ที่อาศัยการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

ในปี 1996 Gudykunst, Guzley & Hammer (อ้างถึงใน มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์, 2542) ได้พัฒนาเทคนิควิธีการต่างๆ ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมโดยละเอียด ตามแนวทางที่วางไว้เมื่อปี 1983 แสดงได้ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5 แสดงวิธีการในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของ Gudykunst, Guzley & Hammer (1996 อ้างถึงใน มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์, 2542)



จากภาพที่ 2.5 จะเห็นได้ว่ามีหลากหลายวิธีในการฝึกอบรม แต่ละแนวทางแยกอธิบายได้ดังนี้ (มิ่งขวัญ สินธุวงษ์, 2542)

I. Experiential - Culture General

การฝึกอบรมโดยใช้แนวทาง Experiential - Culture General ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งชี้ว่าวัฒนธรรม ทักษะและอคติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมอันเป็นความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมกว้างๆ เทคนิคที่ใช้ ได้แก่ Intercultural Communication Workshop, Culture General Simulations และ Self-Assessments

- Intercultural Communication Workshop เป็นการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลุ่มเล็ก ซึ่งประกอบด้วย คนจากวัฒนธรรมต่างๆ (ประมาณ 10 เขตวัฒนธรรม) มาปฏิบัติสัมพันธ์กันและเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความคิดและพฤติกรรมของคน รวมทั้งแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ไปและการสื่อสาร ตลอดจนเรียนรู้ตนเองผ่านการปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ วิธีการที่ใช้ประกอบด้วย การสนทนา อภิปราย บทบาทสมมติ กรณีศึกษาและภาคสนาม

- Culture General Simulations การฝึกอบรมแบบที่เป็นการจำลองปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนต่างวัฒนธรรม (โดยอันที่จริง สมาชิกที่เข้ารับการอบรมมาจากวัฒนธรรมเดียวกัน) แบ่งผู้รับการอบรมเป็นสองกลุ่ม กำหนดให้แต่ละกลุ่มมีกฎเกณฑ์และวัฒนธรรมจำลองของตน จากนั้นให้สมาชิกของสองกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันและเข้าไปสังเกตวัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง จากนั้นนำมาอภิปรายร่วมกัน การฝึกวิธีนี้มุ่งสร้างความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมและจำลองการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่

- Self - Assessments วิธีนี้เป็นการให้ผู้เข้าร่วมการอบรมตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินผลตนเอง โดยมักจะวัดทัศนคติ การรับรู้ ซึ่งเชื่อมโยงกับความสามารถในการสื่อสาร นอกจากนี้ ยังประเมินเรื่องความไม่แน่ใจและความวิตกกังวลเมื่อสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรม (Uncertainty and Anxiety) แนวโน้มการหลีกเลี่ยงคนต่างวัฒนธรรม อคติ การยึดตนเองเป็นหลัก จากนั้นนำผลการประเมินมาอภิปรายเชื่อมโยงกับพฤติกรรมสื่อสาร

II. Experiential - Culture Specific

เป็นการฝึกอบรมที่ให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งโดยเฉพาะด้วยวิธีที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม กล่าวคือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรมในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในอีกวัฒนธรรมหนึ่งจริงๆ วิธีที่ใช้ ได้แก่ Bicultural Communication Workshop, Culture Specific Simulations และ Culture Specific Role-plays

- Bicultural Communication Workshop เป็นการฝึกอบรมที่กำหนดให้สมาชิกจากวัฒนธรรมสองวัฒนธรรมมาปฏิสัมพันธ์กัน เช่น คนจากประเทศเจ้าบ้านและคนจากต่างประเทศ กิจกรรมที่จัดประกอบด้วยการอภิปราย บทบาทสมมติ กรณีศึกษาและภาคสนาม โดยมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์ การอบรมแบบนี้ วิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรจะมาจกสองวัฒนธรรมเช่นกัน และควรเป็นผู้ที่รู้วัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นอย่างดี และจะยิ่งดีถ้าต่างฝ่ายต่างรู้สองภาษา เพราะสามารถจัดกิจกรรมที่ชี้ให้เห็นว่าภาษามีผลต่อการสื่อสารต่างวัฒนธรรมได้ด้วย

- Culture Specific Simulations วิธีนี้เป็นการจำลองสถานการณ์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจวัฒนธรรมหนึ่งๆ อย่างเฉพาะเจาะจง เช่น จำลองสถานการณ์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อวิธีการทำงานขององค์กรญี่ปุ่นและอเมริกันอย่างไร สถานการณ์จำลองไม่ได้แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนจากสองวัฒนธรรม แต่จะฉายภาพความแตกต่างของแต่ละวัฒนธรรมให้เห็น จากนั้นจะมีการอภิปรายตอนท้าย

- Culture Specific Role - plays การใช้บทบาทสมมติในการฝึกอบรมวัฒนธรรมหนึ่งๆ โดยเฉพาะนี้ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ว่าจะตอบโต้กับคนอีกวัฒนธรรมหนึ่งอย่างไร ในสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น กิจกรรมดังกล่าวเป็นการสมมติปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนจากสองวัฒนธรรม เช่น ให้คนอเมริกันเล่นบทบาทสมมติตอบโต้กับคนญี่ปุ่น หรืออาจใช้คนจากวัฒนธรรมเดียวกัน เช่น คนอเมริกันทั้งหมด แต่สมมติให้เล่นเป็นการตอบโต้กันระหว่างคนอเมริกากับคนญี่ปุ่นก็ได้

III. Didactic - Culture General

การฝึกอบรมในแนวทางนี้ เป็นการให้ข้อมูลทางวัฒนธรรมกว้างๆ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการที่ใช้ ได้แก่ Lecture / Discussion, Video Tapes และ Culture General Assimilation

- Lecture / Discussion วิธีการบรรยายและอภิปรายในเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมทั่วไป เป็นวิธีการหลักของการศึกษาแนวทางนี้ เนื้อหาอาจจะกล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แนวคิด ทฤษฎีที่นักวิชาการเสนอในการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรม เช่น มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede และอาจเชื่อมโยงถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อทัศนคติซึ่งสัมพันธ์กับการสื่อสารและพฤติกรรมของบุคคล เป็นต้น

- Video Tapes วิธีนี้เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นภาพการสื่อสารต่างวัฒนธรรมจากวิดีโอเทป โดยเนื้อหาในวิดีโอจะไม่เน้นหนักในทฤษฎี แต่จะนำเสนอให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น กระบวนการสื่อสารต่างวัฒนธรรม การพัฒนาทักษะในการสื่อสารและปรับตัวให้อยู่ในต่างวัฒนธรรมอย่างมีความสุข การนำเสนออาจเป็นกรณีศึกษาที่นำมาอภิปรายได้ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและข้อเสนอแนะที่นำไปใช้ได้

- Culture General Assimilation วิธีนี้เป็นการใช้กรณีศึกษาที่แสดงสถานการณ์ต่างๆ จากหลากหลายวัฒนธรรม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้กฎเกณฑ์ของวัฒนธรรมอย่างกว้างขวาง กรณีศึกษาเหล่านี้มีลักษณะเหมือนปัญหาตุ๊กตาที่เรียกว่า Critical Incidents โดยจะมีตัวละคร และเรื่องราวที่ดำเนินไปพบกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องอ่านและวิเคราะห์กรณีศึกษา อาจทำโดยลำพังหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ส่วนใหญ่กรณีต่างๆ จะครอบคลุมในเรื่องความวิตกกังวลในการสื่อสาร ความคลุมเครือ การเผชิญกับอคติ การทำงานกับคนต่างวัฒนธรรม เรื่องเวลาและการใช้พื้นที่ (Time and Space) ภาษา บทบาท ความสำคัญของกลุ่มและปัจเจกบุคคล พิธีกรรมและสิ่งเหนือธรรมชาติ การถืออาวุธ ค่านิยม การแบ่งพวกหรือจัดประเภท ความแตกต่างและวิธีการเรียนรู้ เป็นต้น

IV. Didactic - Culture Specific

การฝึกอบรมในแนวทางนี้เป็นการนำเสนอวัฒนธรรมเฉพาะให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีที่ใช้ ได้แก่ Area Orientation Briefing, Language Training, Culture Specific Assimilators และ Culture Specific Readings

- Area Orientation Briefing วิธีการนี้เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งโดยเฉพาะ เนื้อหาสามารถแบ่งออกได้ 3 ส่วน คือ 1) ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเทศนั้นๆ 2) ข้อมูลด้านทัศนคติของคนในประเทศนั้นๆ และ 3) อภิปรายถึงปัญหาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจต้องเผชิญ

ในส่วนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเทศนั้นๆ ประกอบด้วย ข้อมูลด้านประวัติศาสตร์ โครงสร้างสังคม ศาสนา ปรัชญา การศึกษา ศิลปะ เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม การเมือง รัฐบาล การแพทย์ วิทยาศาสตร์ และกีฬา ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของคนในวัฒนธรรมนั้นๆ ได้แก่ บุคลิกลักษณะ ทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรม ข้อมูลด้านปัญหาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจต้องเผชิญ เช่น การถูกมองแปลกๆ ปัญหาด้านการปรับตัวต่างๆ เป็นต้น

- Language Training การเรียนภาษาและวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้นๆ ทำให้สามารถอาศัยในต่างแดนได้ดีขึ้น การอยู่ต่างประเทศโดยไม่รู้ภาษาของประเทศนั้นๆ เป็นอุปสรรคต่อการปรับตัว ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ภาษาท้องถิ่นมักจะได้รับการปฏิบัติที่ดีจากเจ้าของประเทศ ส่วนใหญ่การสอนภาษามักจัดแบบในชั้นเรียน ไม่ค่อยใช้กิจกรรมเชิงประสบการณ์ แต่ก็มีบ้างที่ครูผู้สอนใช้เทคนิคต่างๆ เพิ่มเติม เช่น การเล่นเกมบทบาทสมมติ

- Culture Specific Assimilators วิธีนี้เป็นการอบรมโดยใช้กรณีศึกษาแบบปัญหาตุ๊กตา (Critical Incidents) ที่เฉพาะเจาะจงเหตุการณ์ในวัฒนธรรมหนึ่งๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้วิธีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ หลังจากที่ได้รับอบรมตอบคำถามทำายเรื่อง วิทยากรจะเฉลยและอภิปรายวิธีการปฏิบัติตนที่เหมาะสมในแต่ละกรณีพร้อมทั้งอธิบายเหตุผล

- Culture Specific Readings วิธีนี้เป็นการให้ผู้ฝึกอบรมเรียนรู้ด้วยตัวเองจากการอ่านหนังสือเกี่ยวกับวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งโดยเฉพาะ อาจนำมาเป็นส่วนเสริมของการฝึกอบรมอื่นๆ ก็ได้ (Gudykunst, Guzley & Hammer, 1996 อ้างใน มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์, 2542)

นอกจากวิธีการฝึกอบรมที่เสนอโดย Gudykunst, Guzley & Hammer ที่นำเอาเกณฑ์ขอบข่ายของเนื้อหา (Culture General – Culture Specific) และเทคนิคในการฝึกอบรม (Didactic - Experiential) มาไขว้กันแล้ว มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์ (2542) ยังได้พบวิธีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมโดย Brislin (1989 อ้างถึงใน มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์, 2542) ซึ่งได้นำเอามิติของเนื้อหาการฝึกอบรมทั้งด้านความคิด (Cognition) ด้านความรู้สึก (Affection) และด้านพฤติกรรม (Behavior) มาไขว้กับระดับการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Involvement) ซึ่งเทียบเคียงได้กับ Didactic – Experiential ของ Gudykunst, Guzley & Hammer (1983 อ้างถึงใน มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์, 2542)

Brislin (1989 อ้างถึงใน มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์, 2542) เสนอวิธีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม แสดงได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงการฝึกอบรมของ Brislin (1989 อ้างถึงใน มิ่งขวัญ สีนุวงศ์, 2542)

ระดับของการมีส่วนร่วม	สิ่งที่ต้องการฝึกอบรม		
	Cognition	Affection	Behavior
ต่ำ	ฝึกโดยให้ฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ และอ่านจากเอกสารที่มอบหมาย	ฟังการบรรยายจากผู้มีประสบการณ์ในวัฒนธรรมปลายทางและผ่านการปรับตัวมาก่อน (Old Hands) มีการใช้สื่อประกอบ เช่น รูปภาพยนตร์ หรือ ชม การ เล่น ฟันเมือง	แสดงรูปแบบพฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมในวัฒนธรรมนั้นๆ
กลาง	ใช้การฝึกวิเคราะห์เหตุการณ์ที่ยกขึ้นมาเป็นกรณีศึกษา โดยมีการอธิบายสาเหตุให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจตามทฤษฎีทางวิชาการ	ใช้การฝึกอบรมที่สร้างความตระหนักรู้ถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อตนเอง ใช้การสนทนากลุ่มย่อยในเรื่องอคติ การเหยียดผิว ค่านิยม; มีปฏิสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่มีแนวทางในการปฏิบัติ เช่น ในภัตตาคาร	ใช้การให้แนวทางปฏิบัติและเรียนรู้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม การฝึกภาคสนาม (Field trip) ที่นำไปสู่ปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน
สูง	ฝึกคิดเกี่ยวกับประสบการณ์ต่างวัฒนธรรมที่ซับซ้อนขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้แนวคิดทางสังคมศาสตร์ เช่น เรื่องค่านิยม ลักษณะทางวัฒนธรรม	เล่นบทบาทสมมติ; สร้างสถานการณ์จำลอง เช่น ฝึกเจรจาต่อรองกับคนต่างวัฒนธรรม	ใช้การฝึกฝนเชิงประสบการณ์กับคนต่างวัฒนธรรม ให้แนวทางการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ๆ

เมื่อตระหนักถึงวิธีการฝึกอบรมหรือระยะเวลาในการฝึกอบรมนั้น หลักสูตรการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จควรต้องคำนึงถึงส่วนประกอบสำคัญต่อไปนี้ ได้แก่ ความต้องการของชาวต่างชาติ ความเหมาะสมของเนื้อหาและการออกแบบวิธีการ และคุณภาพของหลักสูตร (Brewter, 1995; Bennet et al, 2000; Forster, 2000; Caligiuri et al., 2001) ปัจจัยแรก ก่อนที่จะเริ่มต้นการฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินความต้องการ ไม่เพียงแต่ข้อดีและข้อเสียของทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเท่านั้น แต่กระบวนการคิดและการดูแลตัวเองก็เป็นทักษะที่จะต้องได้รับการประเมินเช่นกัน แต่ปัจจัยอื่นๆ อาทิ ความต้องการด้านการแต่งงาน ซึ่งอาจจะมีอิทธิพลกับความสำเร็จของชาวต่างชาติก็ควรได้รับการประเมินเช่นกัน การประเมินความต้องการนี้ควรมีการรวบรวมเก็บสะสมข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน ประสบการณ์ทำงานในระดับนานาชาติที่ผ่านมา หน้าที่ความรับผิดชอบ ความสนใจด้านการแต่งงานและการเปลี่ยนแปลงด้านครอบครัว (Brewter, 1995; Bennet et al, 2000; Caligiuri et al., 2001)

ปัจจัยที่สองคือ หลักสูตรการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นจะต้องได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของชาวต่างชาติ (Bennet et al, 2000; Caligiuri et al., 2001) ไม่เพียงแต่เนื้อหาเท่านั้นที่จะต้องมีการออกแบบให้ตรงกับสถานการณ์ของแต่ละคน แต่ยังรวมไปถึงเทคนิคและการออกแบบการฝึกอบรมด้วยที่จะต้องมีการออกแบบให้ตรงกับความต้องการของชาวต่างชาติแต่ละคนเช่นกันเพื่อให้มีการพัฒนาทักษะต่างๆ (Caligiuri et al., 2001)

ปัจจัยที่สามก็คือ คุณภาพของหลักสูตร ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทข้ามชาติต้องตระหนักเมื่อมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัทข้ามชาติควรต้องแน่ใจว่าหลักสูตรการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นจะได้รับการออกแบบและมีวิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละคน ถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในประเทศที่ถูกส่งไปทำงาน (Bennet et al, 2000) องค์การควรรวมเอาขั้นตอนของการประเมินเข้าไปในการหลักสูตรด้วย (Bennet et al, 2000) องค์ประกอบของหลักสูตรควรรวมเอาขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์ของชาวต่างชาติไว้ด้วยและควรรวมเอาส่วนที่ให้ชาวต่างชาติได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การฝึกอบรมและระดับของความพร้อม (Littrell et al., 2006)

จากการรวบรวมวิธีการฝึกอบรมทั้งหมด จะเห็นได้ว่า มีวิธีการมากมายให้เลือกใช้ ไม่ว่าจะ เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมมากหรือน้อย และไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมที่มี เนื้อหาในขอบข่ายและมีมิติใด ดังนั้น ผู้ให้การอบรมควรเลือกวิธีให้ตรงกับวัตถุประสงค์ และให้ เหมาะกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากแต่ละวัฒนธรรม เพราะวิธีการเรียนรู้และแรงจูงใจของคนจาก แต่ละวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันไป เช่น วิธีการฝึกอบรมแบบวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกันอาจเหมาะ กับการชาวตะวันตกที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลสูง แต่ไม่เหมาะกับชาวเอเชียซึ่งไม่นิยม การโต้แย้งอย่างตรงไปตรงมา แต่นิยมวิธีบรรยายและเรียนรู้อย่างเป็นทางการมากกว่า ดังนั้น กรณี การฝึกอบรมที่มีผู้รับการอบรมจากหลายวัฒนธรรม จึงควรมีวิธีหลายๆ วิธีร่วมกันไป เพื่อเป็นการ อุดช่องโหว่ของวิธีการบางวิธีที่เหมาะสมกับคนกลุ่มหนึ่ง แต่ไม่เหมาะกับคนอีกกลุ่มหนึ่ง (Adler, 1996; Bhagat & Prien, 1996 อ้างถึงใน มิ่งขวัญ สิ้นทวงษ์, 2542)

● การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่ง กระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถ เข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ รวมถึงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขัน (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2552: 25)

กระบวนการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ (พรพจี กาลันสีมา, 2552: 26) เพื่อให้มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่องค์กร การดำเนินการจัดการความรู้จะพบเครื่องมือที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการ ความรู้ โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังนี้ (พัชรี ดำรงสุนทรชัย, 2550; เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2552; พรพจี กาลันสีมา, 2552)

1) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกันอย่างไม่ เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ประสบ ปัญหาลักษณะเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริงหรือผ่านเทคโนโลยี มีช่องทางในการ

ไหลเวียนของความรู้ มีความร่วมมือช่วยเหลือ มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่องลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ โดยชุมชนนักปฏิบัติมีมุมมองต่อการเรียนรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการดูแลของผู้อื่น แต่เกิดจากการทำความเข้าใจตรรกะหรือวิถีคิดของผู้อื่น และเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจและความคิดกันได้กว้างขวางขึ้น แต่หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกันใส่ใจในความคิดของกันและกัน และสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน

2) เวทีเสวนา หรือสุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังผู้อื่น และความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นจึงจัดเวทีอภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไป กระบวนการสุนทรียสนทนาที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความคิดร่วมกันอย่างมีพลัง แต่ผู้เข้าร่วมวงสุนทรียสนทนาจะต้องพยายามถอดถอนวาระเป้าหมายส่วนตัว รวมทั้งอารมณ์เชิงสัญลักษณ์ที่ใช้หล่อหลอมตนเองอยู่ในรูปของยศถาบรรดาศักดิ์และอำนาจทั้งปวงออกจากตัวเอง เพื่อให้สามารถเข้าใจสรรพสิ่ง (entities) ได้ตามสภาพที่มันเป็นจริง โดยปราศจากอิทธิพลการปรุงแต่งของสิ่งสมมติที่มนุษย์สร้างขึ้นตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

3) การศึกษาดูงาน (Study Tour) เป็นการเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริงหรืออาจใช้หน่วยงานตนเอง โดยการให้เพื่อนที่ทำงานได้ดีสาธิตหรือทำเป็นตัวอย่าง เรียนรู้ และอาจจะลงมือทำด้วยกัน วิธีนี้เหมาะกับความรู้ที่เป็นทักษะในด้านการลงมือทำ

4) การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After Action Review : AAR) เป็นการทบทวนร่วมกันเมื่อทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งเสร็จแล้ว ผ่านทางการเขียนและการพูด เพื่อหาคำตอบว่าสิ่งที่ทำลงไปมีจุดประสงค์อะไรและต้องการสิ่งใดตอบแทนได้ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่หรือไม่จริงเป็นเช่นนั้น จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนได้อย่างไร ได้ประโยชน์อะไรเพิ่มเติมขึ้นมาบ้าง และหากทำแบบนี้อีกควรปรับปรุงอย่างไร ก่อนที่จะเริ่มงานต่อไปส่งผลให้สมาชิกได้เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว

5) การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) เป็นกิจกรรมทบทวนย้อนหลังของโครงการใหญ่ภาพรวม หลังจากทำงานสำเร็จเสร็จสิ้นไปแล้ว เจาะลึกรายละเอียดและเป็นพิธีการมากกว่า เพื่อเก็บความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) โดยมีการเชิญประชุมแบบพบหน้ากันหรือ

ประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ ด้วยการทบทวนวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ แผนงานและวิธีการดำเนินงาน ค้นหาสาเหตุอย่างเจาะลึกที่ทำให้การทำงานทำได้ดี และบันทึกไว้เป็นบทเรียน พร้อมทั้งขอคำแนะนำวิธีการในการปรับปรุงการทำงานไม่ยังไม่ได้

6) เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling) เป็นการถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดีเป็นคนบอกเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าตนเองทำอย่างไร คนเล่าจะต้องมีทักษะในการเล่าให้สนุก น่าฟัง เร้าใจ เล่าให้เห็นภาพในการปฏิบัติ เห็นบุคคล ตัวละครในเหตุการณ์ ใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง เล่าสิ่งที่ตนเองทำมากับตัวเองจริง ไม่ปรุงแต่ง และต้องเป็นการบอกเล่าที่ทำให้ผู้ฟังรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่ามา มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องราวความคิดต่างๆ ในเรื่องเล่าที่เล่านั้นกลายเป็นของผู้ฟัง ผู้ฟังไม่ใช่เป็นเพียงผู้สังเกตภายนอก

7) การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring: AI) เป็นวิธีการมองเชิงบวก พยายามค้นหาความสุข คำชื่นชม ความดีงามที่อยู่ในตัวคน ในองค์กร ในการทำงานหรือนวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาเผยแพร่ให้คนอื่น ๆ ได้ทราบ โดยมีกติกาข้อตกลงว่า ในขณะที่ฟังอยู่นั้น ห้ามซักค้าน ห้ามโต้แย้งหักล้าง ให้ฟังเรื่องเล่าอย่างตั้งใจ ไม่เห็นด้วยอย่าขัด แต่ซักถามได้เมื่อไม่เข้าใจ โดยใช้ท่าทีสนใจ ชื่นชม เมื่อผู้เล่าเล่าจบ ผู้ฟังสามารถแสดงความคิดเห็นในส่วนที่ตนเห็นว่ามีความสำคัญต่อการทำงานของตนและต่อการทำงานร่วมกัน

8) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เมื่อเรื่องที่ต้องการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ไม่เคยทำมาก่อนหรือไม่ล้นทัด ขั้นแรกที่ต้องลงมือทำ คือ ศึกษาหาข้อมูลความรู้ว่ามีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ หรือมีหน่วยงานใดที่ทำแล้วได้ผลดีมาก อาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันหรือองค์กรอื่น แล้วจึงเชิญบุคคลดังกล่าวมาแบ่งปันประสบการณ์ แนะนำ ช่วยสอนความรู้ และบอกเล่าประสบการณ์ให้ฟัง ความรู้ที่ได้มานั้นเป็นเพียงแนวคิดและแนวปฏิบัติที่อาจจะเหมาะสมกับบริบทของบุคคลดังกล่าวเท่านั้น หากจะนำมาใช้เองจะต้องนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานของตนเอง

9) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติเพื่อจะแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการวิเคราะห์สาเหตุ วิเคราะห์ทางเลือก เลือกลงทางเลือกที่เหมาะสมแล้วนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อปรับให้ดีขึ้น

10) มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นการตกลงกันเองในกลุ่มผู้ปฏิบัติอาจเป็นระดับบุคคล งาน แผนก ฝ่าย กลุ่มงานหรือองค์กรก็ได้ กำหนดประเด็นร่วมกันแล้วนำเอามาเปรียบเทียบกันเพื่อร่วมมือกันในการยกระดับงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่ใช่การเปรียบเทียบเพื่อแข่งขันเอารางวัลกัน แต่เปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ในการเปรียบเทียบมาตรฐานปฏิบัติมี 2 แบบ คือ การเปรียบเทียบกระบวนการ (Process Benchmarking) และ การเปรียบเทียบผลงาน (Result Benchmarking)

11) การสอนงาน (Coaching) เป็นการขับเคลื่อนความรู้ผ่านบุคคลที่ง่ายและใกล้ชิดตัวคนทำงานมากที่สุด ให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดีมาแนะนำและสอนงานให้คนที่มาใหม่หรือคนที่มีผลงานไม่ดี ได้เรียนรู้ปรับปรุงวิธีการทำงาน มักใช้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติหรืองานระดับปฏิบัติการ

12) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่ายหรือกลุ่มงานหรือแผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้มาช่วยแนะวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น

13) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team) เป็นการจัดตั้งทีมขึ้นมาเพื่อทำงานร่วมกันในเรื่องที่ได้กำหนดขึ้นภายใต้แนวคิดว่าการทำงานแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ ทั้งยังทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น เพื่อให้การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อให้สมาชิกมีความคุ้นเคยกัน เข้าใจวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน อีกทั้งในช่วงที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กัน ควรจัดบันทึกและรวบรวมความรู้เอาไว้ด้วย

14) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสารหรือแฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลองค์กร เช่น งานวิจัย ผลสำรวจผลงานประจำปีและข้อมูลทางการตลาด รวมไปถึงบันทึกผลงานดีๆ หรือนวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชม ความภาคภูมิใจทั้งในระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์กร หรือเรียกว่าบัญชีความสุข โดยจัดเก็บเป็นฐานความรู้ในรูปแบบที่สะดวกต่อการค้นหาและนำไปใช้ นอกจากนี้ควรจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการทำ Benchmarking เพื่อให้ผู้ที่สนใจเข้ามาเรียนรู้ได้

15) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) หรือแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence : CoE) เป็นลักษณะของการบันทึกรายละเอียดของคนหรือประสบการณ์ต่างๆ คล้ายรูปแบบของสมุดหน้าเหลือง เพื่อเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลืองจะเชื่อมโยงคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี ทั้งข้อมูลในองค์กรและข้อมูลนอกองค์กร สมุดหน้าเหลืองทำได้ทั้งรูปแบบเอกสารและระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร

16) บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning) นิยมใช้ในวงการทางการแพทย์เพื่อลดความผิดพลาดในการรักษาผู้ป่วยที่เรียกว่า Dead Case Conference ในการทำกิจกรรมนี้ไม่แนะนำให้ใช้ในกรณีที่เราเริ่มทำการจัดการความรู้ได้ไม่นาน เพราะคนยังไม่มีความสัมพันธ์กันดีพอ ยังไม่เปิดใจเข้าหากัน อาจเป็นบ่อเกิดของการโทษกันหรือทะเลาะกันได้ เพราะกิจกรรมนี้นำคนที่ผิดพลาดหรือทำงานไม่สำเร็จมาแล้วขอผิดพลาดให้คนอื่นฯ ฟังอย่างเต็มใจ เล่าให้เห็นวิธีการเหมือนการทำเรื่องเล่าเร้าพลัง เล่าโดยไม่พยายามปกป้องตนเอง คนฟังก็ต้องฟังอย่างเข้าใจ เห็นใจ ไม่ตำหนิ ไม่ว่าจะกล่าวโทษ ไม่หาตัวผู้กระทำผิด แต่เป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์เพื่อหาสาเหตุของความผิดพลาด จะได้วางระบบเพื่อป้องกันความผิดพลาดนั้นๆ ไม่ให้คนอื่นฯ ผิดพลาดซ้ำอีก

17) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนา เพื่อให้ชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง

18) เวทีถาม – ตอบ (Forum) เป็นเวทีที่เราสามารถโยนคำถามเพื่อให้ผู้อื่นที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ

การจัดการความรู้นั้นเป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเพิ่มพูนความรู้ของคนในองค์กร และนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้วยวิธีการต่างๆ โดยจะสามารถทำให้ความรู้เหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อคนกลุ่มน้อยที่มาทำงานในองค์กร เพื่อเตรียมตัวในการนำเอาความรู้ที่มีมาก่อนจากคนกลุ่มน้อยคนอื่นๆ ที่มีประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับตนเองต่อไป

● การปรับตัว

ในการพิจารณาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น เราสามารถมองลักษณะทิศทางการปรับตัวของบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้น เมื่อคนในวัฒนธรรมหนึ่งต้องเข้าไปอยู่ในอีกวัฒนธรรมหนึ่งที่มีความต่างไปจากวัฒนธรรมเดิมของตน ก็เปรียบเสมือนการเดินทางสู่การปรับเปลี่ยนตนเองในดินแดนวัฒนธรรมใหม่ ฉะนั้น ในกระบวนการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ (Acculturation Process) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าสู่กระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Intercultural Adaptation Process) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และในศาสตร์สาขาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมก็มีมุมมองและแนวคิดเรื่องการปรับตัวอยู่มากมาย สำหรับลักษณะการปรับตัวทางวัฒนธรรมนั้น มีการแบ่งจากแง่มุมและมิติต่างๆ ดังนี้ (เมตตา วัฒนานุกูล, 2548: 236)

1) การแบ่งตามทิศทางของอัตลักษณ์ (identity) ของ Berry และคณะ (1987 อ้างถึงใน เมตตา วัฒนานุกูล, 2548: 236-237) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่เรียกว่า “A Cultural-Ethnic Identity Typological Model” ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6 แสดงแบบจำลอง “A Cultural-Ethnic Identity Typological Model”

		Cultural Identity	
		Strong	Weak
Ethnic Identity	Weak	Assimilation Identity	Marginal Identity
	Strong	Bicultural Identity	Ethnic-Oriented Identity

จากภาพที่ 2.6 จะเห็นว่า สามารถแบ่งลักษณะการปรับตัวสู่วัฒนธรรมใหม่ตามแบบจำลอง “A Cultural-Ethnic Identity Typological Model” ออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

(1) Ethnic-Oriented Identity เป็นการยึดติดอยู่กับอัตลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ตนเองสูง และรับเอาวัฒนธรรมใหม่หรือหลักมาน้อย หรือถึงขั้นปฏิเสธวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลัก

(2) Bicultural Identity เป็นการรักษาอัตลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ตนเองไว้ และในขณะเดียวกันก็มีการปรับรับเอาวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลักมาด้วย

(3) Assimilation Identity เป็นการไม่ยึดติดกับอัตลักษณ์ชาติพันธุ์ตนเอง และมองว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลักมากกว่า ทำให้วัฒนธรรมตนเองถูกกลืนหายไป

(4) Marginal Identity เป็นการไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของทั้งกลุ่มชาติพันธุ์เดิมของตนเอง และในระบบวัฒนธรรมใหม่หรือวัฒนธรรมหลัก ซึ่งเราเรียกคนที่มีลักษณะการปรับตัวแบบนี้ว่า “คนชายขอบ” หรือ “Marginal Man” ตามแนวคิดของ Georg Simmel

2) การแบ่งตามลักษณะการผสมผสานของ Tseng (1977 อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548: 238) แนวคิดในเรื่องการปรับตัวของ Tseng มักนำไปวิเคราะห์การปรับตัวของคู่สมรสที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน โดยแบ่งลักษณะการปรับตัวออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

(1) One-way adjustment เป็นการปรับตัวโดยให้วัฒนธรรมหนึ่งถูกกลืนไป ส่วนใหญ่การปรับตัวในลักษณะนี้มักเป็นการไหลไปสู่วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลกว่าหรือมีความเข้มงวดกว่า เช่น ชาวพุทธเมื่อแต่งงานกับชาวมุสลิมก็ต้องปฏิบัติตามคำสอนของศาสนาอิสลาม เป็นต้น

(2) Alternative adjustment เป็นการปรับตัวแบบผลัดกันหรือแบบตกลงรูปแบบวัฒนธรรมที่จะใช้ร่วมกัน เช่น การบริหารและทำงานในบริษัทข้ามชาติ อาจมีการกำหนดว่าจะยึดตามค่านิยมของฝ่ายใด ในเรื่องใดบ้าง เช่น ในการบริหารแบบ longlife employment ตามแบบการบริหารของญี่ปุ่น แต่ประเมินตำแหน่งตามผลงานแบบชาวอเมริกัน ไม่ใช่ตามระบบอาวุโสของญี่ปุ่น

(3) Mid-point adjustment เป็นการปรับตัวแบบพบกันครึ่งทาง คือ เคารพวัฒนธรรมของทั้งสองฝ่าย แต่ต่างฝ่ายต่างจะทิ้งค่านิยมหรือขนบบางอย่างของตนออกไปบ้าง เช่น พ่อแม่ชาวอเมริกันต้องการให้ลูกรู้จักงานทำข้างนอกเพื่อเลี้ยงตัวเองขณะที่พ่อแม่ชาวไทยมักชอบเลี้ยงลูกแบบปกป้องหรือช่วยเหลือลูกทุกอย่าง ดังนั้น วิธีการปรับตัวเข้าหากันคือ การให้ลูกช่วยเหลือทำงานบ้านและได้รับค่าจ้างตามงานที่ทำแทนการออกไปหางานทำข้างนอก

(4) Mixing adjustment เป็นการปรับตัวแบบผสมผสานกันไป โดยดูตามความเหมาะสม ไม่มีเกณฑ์ตายตัว ไม่มีใครยึดติดกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมเดิมของตนอย่างเคร่งครัด แต่เลือกใช้แล้วแต่ความสะดวกและสถานการณ์

(5) Creative adjustment เป็นการปรับตัวแบบสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมาใช้ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อต่างฝ่ายต่างไม่ต้องการให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นฝ่ายรับหรือถูกกลืน ซึ่งหากเปรียบเทียบก็เหมือนคนหนึ่งกินข้าวใช้มือ คนหนึ่งใช้ตะเกียบ ก็ปรับมาเป็นการใช้ "ช้อน" แทน เป็นต้น

การปรับตัวก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่แสดงให้เห็นทิศทางหรือแนวโน้มของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรทำให้เห็นได้ว่าองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมใดมากกว่า ระหว่างวัฒนธรรมของคนกลุ่มใหญ่ ซึ่งคนกลุ่มน้อยต้องเป็นฝ่ายที่ปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรมของคนกลุ่มใหญ่ หรือให้ความสำคัญกับทั้งสองวัฒนธรรม ด้วยการนำเอามาผสมผสานกัน หรือองค์กรอาจจะสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างทั้งสองวัฒนธรรม โดยให้ยึดวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักนั่นเอง

- **การสร้างวัฒนธรรมองค์กร**

Taylor Cox (1991) ได้แสดงให้เห็นถึงวิธีในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบที่มีการผสมผสานความหลากหลายของบุคลากรเอาไว้ด้วย โดย Taylor Cox (1991: 37) ได้เสนอเรื่อง "Organizational Types" เพื่อมองลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดย Cox แบ่งองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะ ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติวัฒนธรรมองค์กรและแบบแผนที่เคยปฏิบัติมาหารองค์กรเป็นแบบวัฒนธรรมเดียว (Monolithic

Structure) องค์กรแบบนี้จะไม่สามารถได้รับหรือใช้ผลดีจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรและความรู้ที่แพร่หลายเหล่านี้ได้ ดังนั้น องค์กรแบบนี้ก็จะไม่มีความสามารถในการแข่งขันและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้องค์กรนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ลองพิจารณาผลดีและผลเสียขององค์กรทั้ง 3 ลักษณะ คือ

- 1) Monolithic Organizations
- 2) Plural Organizations
- 3) Multicultural Organizations

สามารถแสดงลักษณะขององค์กรทั้ง 3 ลักษณะของ Taylor Cox ได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงลักษณะขององค์กรทั้ง 3 ลักษณะของ Taylor Cox (1991: 37)

Dimension of Integration	Monolithic	Plural	Multicultural
Form of Acculturation	Assimilation	Assimilation	Pluralism
Degree of Structural Integration	Minimal	Partial	Full
Integration into Informal Networks	Virtually none	Limited	Full
Degree of Cultural Bias	Both prejudice and discrimination against minority-culture groups are prevalent	Progress on prejudice and discrimination but both continue to exist; Especially institutional discrimination	Both prejudice and discrimination are eliminated
Levels of Organizational Identification	Large majority – minority gap	Medium to large majority – minority gap	No majority – minority gap
Degree of Intergroup Conflict	Low	High	Low

1) Monolithic Organizations องค์กรที่มีลักษณะแบบ Monolithic นั้นจะไม่พบความหลากหลายทางวัฒนธรรม และผู้นำองค์กรจะได้รับการคัดเลือกด้วยความหลากหลายที่ค่อนข้างจำกัด เพื่อรักษาความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร ถ้าคนกลุ่มน้อยได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรลักษณะนี้ มักจะได้รับมอบหมายงานในระดับล่าง อาทิ งานรักษาความปลอดภัยหรืองานซ่อมแซม ถ้าหากพวกเขาสามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานหรือวัฒนธรรมขององค์กรได้ องค์กรในลักษณะนี้จะมีข้อเสียมากมาย เพราะไม่สามารถที่ตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ดังนั้น องค์กรลักษณะนี้จึงไม่สามารถที่จะใช้ประสิทธิภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ หนึ่งในข้อดีหลายๆ ข้อเมื่อเปรียบเทียบกับข้อเสียที่มีจำนวนมากนั้น คือ ระดับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่ำและมีความสามัคคี ความร่วมมือสูง (Cox, 1991; 1993) องค์กรจำนวนมากได้มีการตอบสนองต่อการพัฒนาสิทธิมนุษยชนและสิทธิสตรี ในช่วงปี 1960-1969 และได้พัฒนาองค์กรให้เป็นแบบองค์กรที่มีหลายวัฒนธรรม (Plural Organizations) ซึ่งจะมีความหลากหลายมากกว่า องค์กรแบบ Monolithic

2) Plural Organizations ตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบัน พบว่า องค์กรและบริษัทต่างๆ ได้รวมเอาบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งประสบการณ์และภูมิหลังไว้ด้วยกันมากมาย องค์กรเหล่านี้ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมการจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับโอกาสที่เท่าเทียมกัน เช่น กฎหมายสิทธิมนุษยชน กฎหมายคุ้มครองสิทธิคนพิการแบบบูรณาการ (Americans with Disabilities Act หรือ ADA) หรือกฎหมายที่เกี่ยวกับการคุกคามทางเพศและการป้องกันการแบ่งแยกคนส่วนน้อย อย่างไรก็ตาม องค์กรเหล่านี้ก็ยังไม่ได้มีลักษณะแบบ Multicultural (Cox, 1993) แม้ว่าองค์กรเหล่านี้ได้รวบรวมคนที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ เชื้อชาติและประสบการณ์ไว้ด้วยกัน แต่พบว่ามีคนกลุ่มน้อยจำนวนมากที่ได้รับการจัดการที่ดีและได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นซึ่งสามารถตีความได้ว่า “เป็นโครงสร้างที่มีความหลากหลายเป็นบางส่วน” (Cox, 1991: 38) อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีลักษณะแบบ Plural นี้ก็ยังได้รวบรวมเอาคนกลุ่มน้อยเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งซึ่งสามารถสร้างความตระหนักเกี่ยวกับเรื่องการแบ่งแยกและอคติ ปัญหาที่สำคัญขององค์กรแบบนี้ คือ การขยายความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีมากขึ้น เพราะคนกลุ่มใหญ่จะมีการแบ่งแยกคนกลุ่มน้อยและกลัวการสูญเสียตำแหน่งที่มีอำนาจ หากไม่ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับความหลากหลาย การเป็นพี่เลี้ยง และความเสมอภาค ดังนั้น ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับองค์ในลักษณะนี้ (Cox, 1991; 1993)

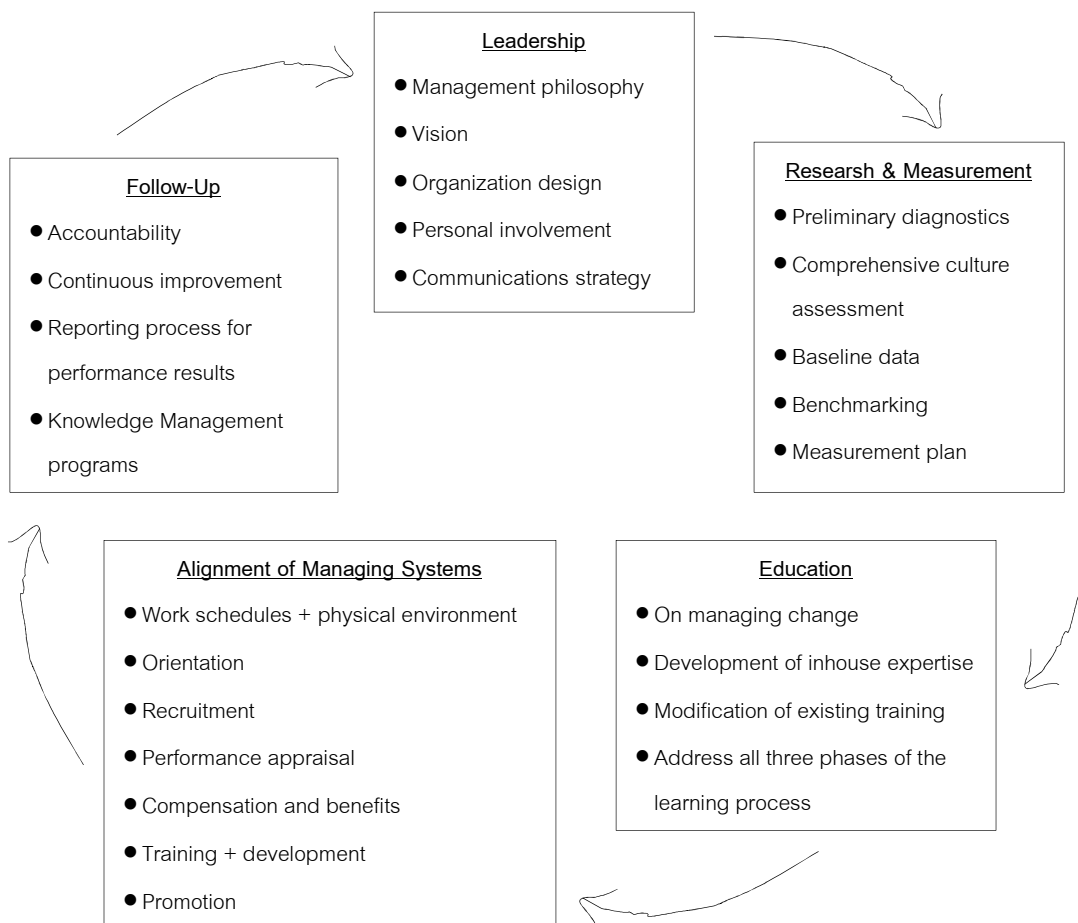
3) Multicultural Organizations องค์กรที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย เมื่อกลุ่มต่างๆ ทั้งคนกลุ่มใหญ่และคนกลุ่มน้อยมีความใกล้ชิดกัน และสามารถปรับตัวกันได้บางส่วน และคนกลุ่มน้อยยังคงรักษาวัฒนธรรมของตนเอง ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีลักษณะ Plural กับ Multicultural ก็คือ การให้คุณค่ากับคนกลุ่มน้อย ไม่ใช่แค่เพียงยอมรับเฉยๆ องค์กรแบบ Multicultural นั้นจะต้องมีการปรับตัวทั้งสองฝ่าย ไม่เช่นนั้นก็จะไม่มีใครได้รับประโยชน์จากความรู้หรือความคิดของคนอื่นๆ ซึ่งความหลากหลายตรงนี้เป็นข้อดีขององค์กรแบบ Multicultural เลย (Cox, 1993) ตามความคิดของ Cox องค์กรแบบ Multicultural ควรจะเป็นต้นแบบขององค์กรธุรกิจตั้งแต่ปี 1990 จนกระทั่งปัจจุบัน แต่ในปี 1991 มีองค์กรเพียงเล็กน้อยที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม องค์กรจำนวนมากได้เริ่มต้นความหลากหลายตลอดระยะเวลาหลายสิบปี ดังนั้น การใช้ประโยชน์จากการมีคนกลุ่มน้อยในองค์กรจึงเริ่มมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ลักษณะหลายๆ อย่างขององค์กรแบบ Multicultural ก็คล้ายกับองค์กรแบบ Plural ทั้งในเรื่องโครงสร้างองค์กร การรวบรวมเอาคนกลุ่มน้อยไว้ในองค์กรอย่างเต็มที่ และการกำจัดการแบ่งแยกและอคติ ยิ่งไปกว่านั้น การยึดมั่นขององค์กรของบุคลากรยังมีความแข็งแกร่งและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจจะมีเลย (Cox, 1991; 1993)

เพื่อที่จะทำให้โมเดลการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมสมบูรณ์ Cox ได้เสนอแผนเกี่ยวกับวิธีการทำให้ความหลากหลายเกิดผลดีมากที่สุด สิ่งที่เขาไม่ได้เลยก็คือ วิสัยทัศน์ในการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงและความสามารถที่ทำให้เป็นไปได้กับบุคลากรทุกกลุ่มไม่ว่าจะอยู่ในระดับกลุ่มวัฒนธรรมสังคมใดก็ตาม ต้องสร้างและทำให้ประสบความสำเร็จด้วยความทักษะทั้งหมดของพวกเขา (Cox, 1993: 225) ดังนั้น องค์ประกอบสำคัญทั้ง 5 ประการเพื่อเปลี่ยนองค์แบบ monolithic และ plural ไปสู่องค์กรแบบ multicultural เรียกชื่อโมเดลนี้ว่า “Change Model for Work on Diversity” (Cox, 2001: 19) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมการจัดการความหลากหลาย คือ

- 1) ผู้นำ (Leadership)
- 2) การวิจัยและการประเมินผล (Research/Measurement)
- 3) การให้ความรู้ (Education)
- 4) การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการและวัฒนธรรม (Changes in Culture and Management Systems) และ
- 5) การติดตามผล (Follow up) รวมทั้งเครื่องมือและการวัดผลของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สามารถแสดงขั้นตอนต่างๆ ของโมเดล “Change Model for Work on Diversity” (Cox, 2001: 19) ได้ดังภาพที่ 2.7

ภาพที่ 2.7 แสดง Change Model for Work on Diversity (Cox, 2001: 19)



จากภาพที่ 2.7 องค์กรต้องรวมเอาความหลากหลายเข้าไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีเยี่ยมให้บุคลากรทุกกลุ่ม (Cox, 1993: 243) นอกจากนี้ การวิจัยต้องทำกับกลุ่มตัวอย่างที่ดีเพื่อทำให้เป็นมาตรฐานกับองค์กรอื่นๆ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและการให้ความรู้ เพื่อจะได้ลดความขัดแย้งและปรับปรุงการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เพื่อที่จะดึงดูดแรงงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรและจะต้องทำให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทั้ง 4 ขั้นตอนจะต้องได้รับการควบคุมและตรวจสอบภายหลังจากการลงมือปฏิบัติ และควรมีการสำรวจทัศนคติของบุคลากรและการประชุมทั่วไปด้วย (Cox, 2001)

1) ผู้นำ (Leadership) ผู้นำหรือความสามารถของผู้นำเป็นสิ่งที่ละเลยไม่ได้เลย ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการให้คุณค่าในความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนั้น คนอื่นๆ หรือใครก็ตามที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลอย่างเช่น CEOs ผู้จัดการ หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นผู้ลงมือปฏิบัติหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรเอง โดยไม่มอบหมายให้ตัวแทนหรือคนอื่นใดเป็นตัวแทน (Cox, 2001) ดังนั้น ตำแหน่งผู้จัดการด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือ ผู้ประสานงานด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะต้องได้รับการแต่งตั้งขึ้น (Cox, 1993: 232) แต่ไม่ใช่เป็นเพียงความรับผิดชอบแค่คนเดียวในการสร้างองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงกระตุ้นบุคลากร สนับสนุนองค์กรและถ่ายทอดเป้าหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นการกระจายความรับผิดชอบองค์กรจำนวนมากจะมีผู้นำหรือผู้แนะแนวทางเป็นแบบ ซึ่งบุคลากรอื่นๆ ก็สามารถปฏิบัติและดำเนินการไปพร้อมกันและวางแผนวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรแบบ multicultural (Cox, 1993: 233) เพื่อให้ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องเป็นคนแรกที่แสดงให้เห็นถึงบรรทัดฐานและการปฏิบัติ เพื่อที่จะได้เป็นตัวอย่างที่ดี ดังนั้น การให้คุณค่ากับความหลากหลายนั้นจำเป็นสร้างค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจและการปฏิบัติในชีวิตประจำวันให้เกิดขึ้น คนกลุ่มน้อยก็ควรจะได้รับ การยอมรับเข้าไปในโปรแกรมต่างๆ ทั้งหมดขององค์กร เช่น แบบแผนการให้คำปรึกษา กิจกรรมทางสังคมหรือการรวมกลุ่ม (เครือข่าย) อย่างไม่เป็นทางการ และการแบ่งแยกและการแบ่ง “คนใน-คนนอก” ต้องถูกกำจัดออกไป นอกจากนั้น องค์กรต้องมีการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากร และจะเป็นผลดีต่อการรวบรวมความแตกต่างของบุคลากรให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร

2) การวิจัยและการประเมินผล (Research / Measurement) การเปลี่ยนแปลงองค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ ความสัมพันธ์และเหตุการณ์ต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้น เพราะฉะนั้น การเก็บสะสมข้อมูลเกี่ยวกับความหลากหลาย อาทิ วัฒนธรรมองค์กร โครงการที่แสดงถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันและค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติของบุคลากรนั้นเป็นเรื่องจำเป็นอย่างมาก เพื่อให้ได้ข้อมูลเหล่านั้นมา ทุกภาคส่วนจะต้องให้ความสนใจกับการสนทนา การสัมภาษณ์ การฝึกอบรมและการให้ความรู้ เพื่อที่จะได้ลดผลกระทบของความหลากหลายที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยทั่วไป การวิจัยและการประเมินผลมีความสำคัญต่อการรวมบุคลากรและการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นและประสบการณ์ของพวกเขา นอกจากนั้น ข้อมูลภายในองค์กรนี้อาจจะช่วยให้เพิ่มพันธะให้เกิดการพัฒนาธุรกิจด้วยความหลากหลาย ซึ่งการฝึกอบรมนั้นจะสามารถช่วยลด

ค่าใช้จ่ายและสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้ ด้วยการแสดงให้เห็นถึงข้อมูลหรือการวิจัยขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลาย (Cox, 2001) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมมักจะนำมาใช้เพื่อให้ข้อมูลและสร้างความตระหนักและทักษะ เพื่อที่จะทำความเข้าใจกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มันสำคัญต่อการเลือกกลุ่มที่มีความหลากหลายและการเฝ้าดูทีมผู้ฝึกอบรม รวมทั้งตัวแทนของคนกลุ่มใหญ่ด้วย นอกจากนี้ โปรแกรมสำหรับบุคลากรใหม่ที่มีมีการนำมาใช้ก็คือ การฝึกอบรมด้านภาษาหรือการให้การยอมรับภาษาที่สองในที่ทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานมีความหลากหลายและข้อมูลของบุคลากรที่สำคัญจะเป็นสิ่งที่เพิ่มความหลากหลายให้องค์กร

3) การให้ความรู้ (Education) การเพิ่มความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เลยในการกลายมาเป็นองค์กรแบบ multicultural แต่ในท้ายที่สุดแล้ว การให้ความรู้หรือการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นไม่ได้ให้ผลในระยะยาวมากนัก เพราะเป็นเพียงแค่การให้ความสำคัญในการตระหนักถึงความหลากหลายเท่านั้นเอง กระบวนการให้ความรู้และการปรับตัวให้เข้ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นจำเป็นต้องใช้เวลา ซึ่งไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ในระยะเวลาเพียงไม่กี่สัปดาห์หรือไม่กี่เดือน ดังนั้น การฝึกอบรมควรจะต้องมีการนำไปขยายปรับใช้ได้ต่อไปและต้องเกี่ยวข้องกับความหลากหลาย ซึ่งหมายถึงการระบุว่าเป็นกุญแจสำคัญและเชื่อมโยงให้เข้ากับการปฏิบัติขององค์กร นอกจากนี้ ประเด็นเรื่องความเสมอภาคและตัวอย่างของความแตกต่างทางวัฒนธรรมและข้อบ่งชี้ทางการปฏิบัติในการยับยั้งสามัญทัศน์และอคติจะต้องได้รับการให้ความรู้ ส่วนเครื่องมืออื่นๆ ที่จะช่วยลดความขัดแย้งหรือปัญหา ก็คือการฝึกอบรมการจัดการความขัดแย้งและการประชุมระหว่างกลุ่มเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม นอกจากนี้ อาจมีการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อพัฒนาความคิดในการขจัดสามัญทัศน์และพิจารณาความสำคัญที่ซ่อนอยู่ภายใต้ “คนนอก” (Cox, 1993: 260) การให้ผลตอบกลับในการสำรวจก็เป็นตัวช่วยที่สะท้อนกลับด้วยคนกลุ่มใหญ่และสามารถทำให้เกิดการวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านคนกลุ่มน้อย การให้ความรู้และการฝึกอบรมจึงควรทำอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดและควรจัดการสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องนี้อีกด้วย (Cox, 1993)

4) การวางระบบการจัดการ (Alignment of Management Systems) วัตถุประสงค์ในการประเมินระบบการจัดการก็คือ เพื่อค้นหาต้นตอของอคติ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรคและเพื่อค้นหาอุปสรรค ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มี

ความหลากหลาย (Cox, 1993) การสร้างโครงสร้างที่รวบรวมความหลากหลายอย่างเต็มระบบ ซึ่งการจะหลีกเลี่ยงการเชื่อมโยงกับภูมิหลังส่วนตัว ความเห็นส่วนตัวและบทบาททางงานนั้นแทบจะเป็นไปไม่ได้ จากการจัดอันดับ "FORTUNE 500" (บริษัทที่ใหญ่ที่สุด 500 บริษัทในอเมริกา) พบว่า ผู้ชายผิวขาวนั้นเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ มีอำนาจเหนือกว่ามาจนกระทั่งปี 1991 (Cox, 1991) ดังนั้น ความสมดุลของตัวแทนที่มาจากทุกวัฒนธรรมในทุกระดับและทุกตำแหน่งจึงต้องทำให้แน่ใจ (Cox, 1993) นอกจากนั้น ปัจจัยบรรยากาศหลายประการ เช่น เวลา พื้นที่และคน จำเป็นต้องเชื่อมโยงเข้ากับกลุ่มที่มีความหลากหลาย ซึ่งมีนัยยะว่ามีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือแบบแผนปฏิบัติเดิมๆ หรือบรรทัดฐานที่มีมาแต่อดีต ยิ่งไปกว่านั้น สิ่งเหล่านี้ยังรวมถึงชั่วโมงการทำงานที่มีความยืดหยุ่น นโยบายการลาพักร้อนด้วย เพื่อที่จะทำให้แน่ใจในเรื่องของแรงงานที่มีความหลากหลาย ที่มงานฝ่ายคัดเลือกบุคลากรควรจะมาจากคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความแตกต่างด้านเพศ และอาจรวมไปถึงผู้ฝึกอบรมจากภายนอกหรือที่ปรึกษาที่สามารถที่จะช่วยเหลือเมื่อมีการปรับเปลี่ยนและการปฏิบัติหรือการลดและการเอาทัศนคติแบบวัฒนธรรมเดียวออกไป ดังนั้น การให้ความรู้ ซึ่งจะต้องมีการเผยแพร่และการนำไปใช้จะทำให้แน่ใจว่ามีประโยชน์ เพื่อที่จะประยุกต์และรวมเอาความหลากหลายเข้าไปในโครงสร้างขององค์กรและบุคลากรทั้งหมดได้

5) การติดตามผล (Follow up) วัตถุประสงค์ในการติดตามผลนั้นก็เพื่อสร้างกลไกในการประเมินประสิทธิภาพ ซึ่งเป้าหมายสูงสุดก็คือ การทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมสังคมกับโอกาส แรงจูงใจและความสำเร็จ รวมทั้งศักยภาพสูงสุดของแรงงานที่มีความหลากหลายกลายเป็นศูนย์หรือทำให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองอย่างนั้นไม่ปรากฏนั่นเอง (Cox, 1993: 239) นอกจากนั้น การอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กร ยังต้องมีการดำเนินการ และผู้จัดการต้องได้รับแรงกระตุ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยต่างๆ ส่งผลกระทบต่อภายนอกและผลกำไรขององค์กร และผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นภายหลังจากระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน และยังไม่สามารถวัดผลได้ ดังนั้น ขั้นตอนต่างๆ ของโมเดลนี้ทั้ง 4 ขั้นตอนก็จะกลับมาอีกครั้ง ด้วยขั้นตอนเหล่านี้จะส่งผล เช่นเดียวกันกับความพึงพอใจในงาน ความเกี่ยวข้องกับงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งสามารถวัดผลได้ตลอดระยะเวลาตั้งแต่ในช่วงแรก ภายหลังจากการประเมินผลด้านอารมณ์แล้ว ผลในระดับปัจเจกบุคคล ประสิทธิภาพของปัจจัยอื่นๆ เช่น ความแตกต่างระหว่างกลุ่มในการปฏิบัติงาน และระดับการส่งเสริมหรือสนับสนุนก็จะได้รับการประเมินต่อไป ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างเช่น การลาออก ผลผลิตและคุณภาพของ

งาน (Cox, 1993: 241) และในตอนท้ายภายหลังจากการประเมินผลทุกตัวชี้วัดแล้ว ประสิทธิภาพในระยะยาวขององค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาดและผลกำไรก็จะต้องได้รับการประเมินตามมาด้วย (Cox, 1993)

Cox (1991; 1993) ได้เสนอวิธีที่ดีวิธีแรกในการการจัดการความหลากหลาย โดยเฉพาะการให้คุณค่าในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ข้อเสียของโมเดลนี้ก็คือ การจัดแบ่งโครงสร้างแบบหยาบๆ และยังขาดตัวอย่างในด้านการปฏิบัติ เพราะโมเดลนี้เป็นเพียงการให้ความคิดหยาบๆ เกี่ยวกับข้อดีและอธิบายถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เขากล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรยังยากที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรนั้น ผู้วิจัยจะนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยเพื่อตอบคำถามนำวิจัยในข้อที่ 2 เกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- งานวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Cox, T. H. & Stacy Blake (1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness” โดยได้เสนอแนะให้องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับประสิทธิภาพขององค์กรนั้นยังไม่มีที่ชัดเจน และไม่มีการศึกษาเพื่อรับรองความสัมพันธ์ดังกล่าว งานวิจัยนี้ได้ทบทวนงานวิจัยและข้อโต้แย้งเกี่ยวกับวิธีการจัดการความหลากหลายเพื่อเพิ่มผลดีในการแข่งขัน โดยพวกเขาได้กล่าวถึงต้นทุน ความดึงดูดของบุคลากร ความสำเร็จทางการตลาด ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม คุณภาพในการแก้ไขปัญหาและความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งเป็นผลดีทั้ง 6 ประการที่ได้รับผลโดยตรงจากการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมและยังได้เสนอแนะให้ปรับปรุงความสามารถขององค์กรเพื่อจัดการความหลากหลาย

Cox, T., Jr., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task” งานวิจัยนี้ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมของชาว Anglo-Americans กับอีกสามกลุ่มวัฒนธรรมอื่นๆ ได้แก่ Asian Americans, Hispanic Americans และ Black Americans ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความแตกต่างด้านพฤติกรรมในการทำงานกลุ่ม โดยเขาได้ให้นักเรียนไปทำงานกับกลุ่ม Anglo-Americans แล้วก็นำ ทฤษฎี Prisoner's Dilemma มาวิเคราะห์ว่านักเรียนเหล่านั้นจะเลือกแข่งขันหรือร่วมมือกันกับกลุ่มอื่นๆ พวกเขาตั้งสมมติฐานว่ากลุ่มที่มีคนมาจากวัฒนธรรมยึดส่วนรวม จะให้ความร่วมมือมากกว่ากลุ่มที่มีคนมาจากวัฒนธรรมยึดส่วนบุคคล และผลการศึกษาก็ได้ยืนยันในสมมติฐานนั้น

Cox, T. H. (1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “The multicultural organization” ซึ่งพบว่าปัจจุบัน องค์กรเริ่มมีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งมิติทางเพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์และสัญชาติ ความหลากหลายได้ทำให้เกิดศักยภาพที่แข็งแกร่ง เช่น การตัดสินใจที่ดีมากขึ้น นวัตกรรมและความสร้างสรรค์ที่เพิ่มมากขึ้น และการตลาดที่ประสบความสำเร็จมากขึ้นเพราะการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่างได้มากขึ้น แต่องค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้นก็นำมาสู่ผลเสียได้เช่นกัน เช่น การลาออกที่เพิ่มขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและการสื่อสารที่ผิดพลาดมากขึ้น เพื่อที่จะทำให้เกิดผลดี และลดผลเสีย ผู้นำจึงต้องเปลี่ยนองค์กรให้เป็นแบบ multicultural งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะขององค์และความแตกต่างขององค์กรแบบนี้กับองค์กรอื่น กลไกที่สามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้เร็วมากขึ้น รวมทั้งได้อธิบายเกี่ยวกับองค์กรแบบ multicultural ให้เข้าใจเกี่ยวกับลักษณะ และได้แสดงให้เห็นถึงเครื่องมือที่องค์กรจะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นแบบ multicultural

Dadfar, H., & Gustavsson, P. (1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Competition by effective management of cultural diversity” ซึ่งได้เน้นไปในเรื่องของการจัดการความหลากหลายเพื่อทำให้โครงการที่ได้จัดตั้งในระดับนานาชาติประสบความสำเร็จ บริษัทนานาชาติหลายแห่งที่ได้ทำงานในประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศในแถบตะวันออกกลางนั้นได้เผชิญหน้ากับปัญหาในการจัดการและการทำงานให้สำเร็จ ผู้จัดการโครงการหลายคนได้ถูกส่งตัวกลับบ้านจากภารกิจในประเทศในแถบตะวันออกกลางด้วยเรื่องแปลกๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นผลมาจากการตีความที่ผิดพลาด ความยุ่งเหยิงและความขัดแย้ง

ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ธุรกิจในประเทศแถบตะวันออกกลางนั้นเติบโตมากจากกลุ่มประเทศผู้ค้าน้ำมัน และเป็นช่วงเวลาที่บริษัทต่างชาตินั้นจะได้กอบโกยกำไร รวมไปถึงบริษัทจากสวีเดนด้วย มีการลงทุนจำนวนมากอย่างยิ่งใหญ่ในโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งยังขาดผู้ประกอบการท้องถิ่นที่มีคุณภาพ เพราะค่านึงถึงรายได้จากน้ำมันจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม การลดลงของราคาน้ำมันทำให้เกิดการแข่งขันที่เหมาะสม ผลจากการแข่งขันด้านราคา การขาดแคลนแรงงานท้องถิ่น และค่าจ้างแรงงานชาวสวีเดนที่สูง ทำให้บริษัทบางแห่งได้มีการจ้างแรงงานจากประเทศไทยและปากีสถาน ซึ่งมีค่าจ้างที่ถูกกว่าชาวสวีเดนมาก

Watson, Warren E.; Kumar, Kamalesh; Michaelsen, Larry K. (1993) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups" โดยศึกษาผลลัพธ์และปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีวัฒนธรรมเดียวกับกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นระยะเวลา 17 สัปดาห์ โดยในขั้นต้น กลุ่มที่มีวัฒนธรรมเดียวจะมีคะแนนสูงกว่าทั้งในส่วนของการกระบวนการและผลลัพธ์ เมื่อเวลาผ่านไป ทั้งสองกลุ่มนั้นได้ปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ให้มาบรรจบกัน เมื่อครบทั้ง 17 สัปดาห์ กลับไม่มีความแตกต่างในการกระบวนการหรือผลลัพธ์โดยรวมทั้งหมด แต่กลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีคะแนนสูงกว่าในทั้งสองตัวชี้วัด

Taylor H. Cox & Carol Smolinski (1994) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives" ซึ่งสิ่งที่ท้าทายอย่างหนึ่งในความหลากหลายขององค์กรก็คือ การขจัดอุปสรรคในการเข้าถึงและความสำเร็จในงานของผู้จัดการระดับกลางและระดับสูง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางอัตลักษณ์ของกลุ่ม อาทิ เพศ และเชื้อชาติ ซึ่งเราเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า "the glass ceiling" อุปสรรคสำคัญในการจัดการกับความหลากหลาย หรือ glass ceiling ก็คือ ความล้มเหลวในการตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความหลากหลาย ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจขององค์กรอย่างมีนัยยะสำคัญ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการสร้างกรอบแนวคิดและทบทวนทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีการจัดการความหลากหลาย และสามารถขจัดผลกระทบของ glass ceiling ด้วย

Allan H. Church (1995) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Diversity in workgroup settings: a case study” การเปลี่ยนด้านประชากรและการเพิ่มขึ้นของความหลากหลายในสถานที่ทำงานเป็นตัวอย่างของความท้าทายใหม่ของบุคลากรในองค์กรทุกวันนี้ ความแตกต่างนั้นทำให้เกิดความขัดแย้ง และความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานนั้นก็เกิดมาจากความขัดแย้งเมื่อความแตกต่างนั้นไม่มีใครยอมรับ ไม่มีความเข้าใจ และเพิกเฉย งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาผลกระทบด้านพฤติกรรมในกลุ่มเล็กๆ โดย Church ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มเล็ก ซึ่งประกอบไปด้วยทีมงาน 7 คน และอยู่ในแผนกการตลาดขององค์กร เพื่อสังเกตการณ์และพิจารณาถึงพลวัตของกลุ่ม มีการพูดคุยเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความแตกต่างภายในองค์กร มีการถกเถียงกันว่ากลไกของความหลากหลายเหล่านี้จะนำไปสู่การทำงานและการสื่อสารที่ผิดพลาด เพราะความวิตกกังวลของพวกเขา สรุปได้ว่าความล้มเหลวของกลุ่มในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะความหลากหลายภายในองค์กร ทำให้กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มและประสิทธิภาพของงาน

Thomas, David A. & Ely, Robin J. (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity” โดยได้เน้นโมเดลที่ใช้ในการจัดการความหลากหลาย เพราะสามารถเข้าถึงปัญหาได้ ซึ่งผู้นำของโมเดลแบบนี้ใหม่จะเป็นคนกระตือรือร้นในการเรียนรู้ความหลากหลาย เขาจะสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความหลากหลายในที่ทำงาน เขาจะต่อสู้กับการครอบงำและการบังคับบัญชา รวมถึงเขาจะทำให้แน่ใจว่าสามารถหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่เกิดขึ้นจากความพยายามทำให้เกิดการยอมรับความหลากหลายได้

Milliken, Frances J. & Martins, Luis L. (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups” โดยได้ทบทวนและประเมินงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายขององค์กรในระดับต่างๆ ที่ผ่านมา และได้มีการถกเถียงเกี่ยวกับผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่มีความหลากหลาย เช่น การลาออก และประสิทธิภาพ ผ่านผลกระทบของความหลากหลายต่อความรู้สึกรู้สึก ความคิด การสื่อสารและกระบวนการสื่อสาร

Robinson, G., and Dechant, K. (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Building a Business Case for Diversity” แม้ว่าองค์กรส่วนใหญ่จะยอมรับในความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรมแล้ว แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความหลากหลายเป็นลำดับแรกๆ การลำดับ

ความสำคัญของขั้นตอนอื่นๆ ทางธุรกิจนั้นกลับได้รับการใส่ใจและลงทุนมากกว่าการจัดการความหลากหลาย ผลก็คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องหันกลับมาสนใจและให้ความสำคัญ และเชื่อว่าการจัดการจะเป็นการสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรกับความหลากหลาย งานวิจัยนี้จะได้ชี้ให้เห็นโอกาสของความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อการจัดการความหลากหลาย และถือเป็นเรื่องสำคัญลำดับแรกๆ

Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "Diversity Management: A New Organizational Paradigm" ซึ่งได้นิยามการจัดการความหลากหลายแตกต่างจากที่เคยมีมาด้วยวิธี affirmative action โดยพวกเขาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์ในการจัดการความหลากหลายแล้วได้ผลลัพธ์ในทางบวก ดังนั้น งานวิจัยนี้จะได้สร้างกรอบของโมเดลที่แสดงถึงผลก่อนหน้าและผลลัพธ์ที่ตามมาของประสิทธิภาพในการจัดการความหลากหลาย นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ ซึ่งได้รวบรวมโมเดลและทบทวนทฤษฎีต่างๆ ยังได้แสดงให้เห็นงานวิจัยจำนวนมากที่เพิ่มมากขึ้นและมีความเข้าใจในการจัดการความหลากหลายมากขึ้น

Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations" ถึงแม้ว่าการประชาสัมพันธ์ในแง่ลบและราคาสูง องค์กรยังคงต้องเผชิญกับความขัดแย้งระหว่างวิธีปฏิบัติขององค์กรกับความหลากหลายที่เพิ่มขึ้น งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เชิงลึกขององค์กร 2 แห่งเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดการความหลากหลายที่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ การทบทวนเอกสารขององค์กรและการสังเกตการณ์ ได้เน้นให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรและความรับผิดชอบต่อความหลากหลายอย่างผิวเผินขององค์กรอื่นๆ

Richard, O. C. (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View" โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความหลากหลายทางเชื้อชาติ กลยุทธ์ทางธุรกิจและประสิทธิภาพขององค์กรในกลุ่มธุรกิจธนาคาร ความหลากหลายทางเชื้อชาติมีผลกับกลยุทธ์ทางธุรกิจในการกำหนดตัวชี้วัด 3 ตัว คือ กำลังการผลิต การคืนทุนและประสิทธิภาพทางการตลาด ผลลัพธ์ได้แสดงให้เห็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับการแข่งขันของบริษัท

Ely, Robin J. & Thomas, David A. (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes” ซึ่งได้พัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับสภาวะภายใต้การทำงานของกลุ่มซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร 3 แห่ง พวกเขาสามารถแสดงให้เห็นมิติของความแตกต่าง 3 มิติ คือ 1) มิติการเรียนรู้และการรวมกัน (integration and learning) 2) มิติการเข้าถึงและความชอบด้วยกฎหมาย (access and legitimacy) และ 3) มิติการแบ่งแยกและความยุติธรรม (discrimination and fairness) มิติของความหลากหลายนั้นมีอิทธิพลต่อวิธีการที่บุคลากรจะแสดงและจัดการความเครียดที่เกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กรที่มีกลุ่มคนโดยโอกาสให้มีความเคารพและให้คุณค่ากับเพื่อนร่วมงานเหล่านั้น และมีอิทธิพลต่อวิธีการที่บุคลากรจะตีความหมายของเชื้อชาติต่างๆ ในที่ทำงาน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานของกลุ่มที่มีสมาชิกที่หลากหลายได้ ทั้ง 3 มิติของความหลากหลายนั้นมีความสำเร็จในการกระตุ้นให้ผู้จัดการนั้นดูแลจัดการความหลากหลายของบุคลากร ขณะที่การระบุดังกล่าวซึ่งมีความเกี่ยวพันระหว่างองค์ประกอบด้านประชากรของกลุ่มและหน้าที่ งานวิจัยนี้ได้ช่วยอธิบายผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางวัฒนธรรมและผลลัพธ์ของกลุ่ม

Von Bergen, C. W., Soper, B., & Foster, T. (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Unintended negative effects of diversity management” โดยได้เน้นในเรื่องของความสำคัญของการฝึกอบรมความหลากหลาย ในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการอย่างเท่าเทียมกันของผู้จัดการและบริการที่ผิดพลาดในบริษัทต่างๆ ที่ต้องถูกฝึกอบรม

Parvis, L. (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Diversity and effective leadership in multicultural workplaces” โดยได้เน้นเรื่องของความหลากหลายและประสิทธิภาพของผู้นำในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “The Effects Of Diversity On Business Performance: Report Of The Diversity Research Network” โดยได้สรุปและรวบรวมผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางเพศและเชื้อชาติกับประสิทธิภาพทางธุรกิจของบริษัทใหญ่ 4 บริษัท ด้วยการวิจัยลักษณะเครือข่ายที่รู้จักกันว่า

“เครือข่ายการวิจัยความหลากหลาย” (Diversity Research Network) ผู้วิจัยได้สังเกตผลกระทบโดยตรงทั้งทางบวกและทางลบของความหลากหลายของประสิทธิภาพในการจัดการความหลากหลาย

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions” โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายทางเชื้อชาติและเพศกับประสิทธิภาพขององค์กร ผลการศึกษาและทดลองชี้ว่ามีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่ต้องการศึกษา

Seyed-Mahmoud Aghazadeh (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance” ซึ่งได้เน้นในเรื่องของความจำเป็นในการจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เนื่องจากผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นมีความซับซ้อนและมีพลังมาก งานวิจัยนี้ได้พิจารณาความหลากหลายในหลายแง่มุมที่เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย องค์กรต้องใส่ใจในความหลากหลายก่อนที่จะมีการจ้างงาน ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่งานชิ้นนี้ได้แสดงคือ ได้พิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียที่เป็นไปได้ขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังได้พิจารณาถึงทางที่ผู้จัดการและพนักงานจะสามารถเรียนรู้ เข้าใจและให้ความเคารพในความหลากหลาย เมื่อมีการติดต่อกับคนที่มาจากวัฒนธรรมอื่นๆ

O’Leary, Brian J. & Weathington, Bart L. (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Beyond the Business Case for Diversity in Organizations” โดยเน้นไปที่เรื่องของการจัดการความหลากหลาย กระบวนการและประสิทธิผลของการจัดการความหลากหลาย ความหลากหลายทางประชากรมีมากขึ้นและจะมีมากขึ้นในอนาคต งานวิจัยนี้จึงได้ถกเถียงเกี่ยวกับการก้าวข้ามปัญหาทางธุรกิจ เพื่อที่จะไปเน้นการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายที่มีอยู่และกำลังจะเพิ่มมากขึ้นในที่ทำงาน

Knouse, Stephen B., Smith, Alvin & Smith, Patricia (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “The Business Case for Diversity: Is Diversity Cost Effective?” งานวิจัยนี้ได้ระบุถึง 9 วิธีทางในการสร้างการแข่งขันที่ดีขึ้น อาทิ บริการลูกค้าที่ดีกว่า การแก้ไขปัญหาที่ดีกว่า การคิดวิเคราะห์ได้ดีกว่า ความอดทนต่อความคิดที่แตกต่าง ความเข้าใจที่ดีกว่าเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสาร ความยืดหยุ่นมากกว่า การให้คุณค่ากับความยุติธรรมและความเคารพต่อบุคคล นวัตกรรมที่มากกว่าและการแบ่งปันการปฏิบัติที่ดีที่สุด การทบทวนทฤษฎีได้ทำให้เห็นว่า ผลกระทบของความหลากหลายต่อธุรกิจ เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ขึ้นอยู่กับปัจจัยในการจัดการความหลากหลาย เช่น กลยุทธ์ขององค์กร และได้มีการเสนอแนะให้กับการทหารด้วย

Luijters, K., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences” โดยได้ค้นหาบทบาทค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีการรับรู้เหมือนกันและบรรยากาศของกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการทำนายลักษณะของทั้งองค์กรและทีมงาน ความสัมพันธ์ของค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีการรับรู้เหมือนกันของแต่ละคนได้สอบถามด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 124 คนที่มาจากหลากหลายองค์กร 75 คนที่มาจากองค์กรที่มีความหลากหลายได้แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ที่เหมือนกันในค่านิยมทางวัฒนธรรมนั้นมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะของกลุ่มที่ทำงาน ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นสามารถซ่อนลักษณะหรือตัวตนได้ ดังนั้น พวกเขาจึงมุ่งเน้นไปที่บรรยากาศของกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่มีการรับรู้ความหลากหลายว่าเป็นบวก ซึ่งเป็นอีกหนทางในการทำให้แน่ใจในลักษณะหรืออัตลักษณ์ของบุคลากร ผลการวิจัยได้ยืนยันว่า บุคลากรรายงานระดับความเป็นตัวเองในระดับสูงกับทั้งองค์กรและกลุ่มที่ทำงาน เมื่อมีบรรยากาศของกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมดี ขณะเดียวกัน หากบรรยากาศของกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมดีแล้ว บุคลากรก็ยังคงจะรายงานระดับความเป็นตัวเองในระดับสูงกับองค์กร แม้ว่าจะมีการรับรู้ที่เหมือนกันในค่านิยมทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับต่ำก็ตาม

Hoge, Claudia (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Cultural Diversity in Organizations: Diversity Strategy of an Austrian Subsidiary of a Multinational Corporation” งานวิจัยนี้ได้สนใจในการประเมินผลการจัดการความหลากหลายขององค์กรเมื่อเทียบกับการนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ ดังนั้น ข้อค้นพบเกี่ยวกับความหลากหลายและการจัดการความหลากหลายนั้นจะได้รับ

การรวบรวม และทฤษฎีของ Robin Ely, David Thomas รวมทั้ง Taylor Cox จะได้แสดงให้เห็นภาพในรายละเอียด นอกจากนั้น โมเดลของนักวิชาการทั้งสองโมเดลจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรจริงๆ แล้วประเมินผล

เจษฎา นกน้อย (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ” งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสถานการณ์การยอมรับผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในสถานที่ทำงานในประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ศึกษาปัจจัยและบริบทที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศภายในองค์กร 3) ศึกษาผลกระทบทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการที่ผู้เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร และ 4) ศึกษานโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ งานศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศที่ทำงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องโดยให้กลุ่มตัวอย่างเล่าอัตชีวประวัติ และทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แบบมีแนวคำถามไว้ล่วงหน้ากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 43 ราย รวมทั้งทำการสัมภาษณ์กลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้รับการปฏิบัติในประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ สำหรับปัจจัยและบริบทที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศภายในองค์กรประกอบด้วย 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อาชีพ การแสดงออก และการรับรู้ของบุคคลอื่นว่าเป็นผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ 2) การจัดการความหลากหลายในองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารองค์กรมีความหลากหลาย การฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ การมีที่ปรึกษา/กลุ่มที่ไม่เป็นทางการให้คำแนะนำ และนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มใดๆ 3) บริบทอื่น ได้แก่ บรรทัดฐานของสังคม และกฎหมาย สำหรับผลกระทบทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการที่ผู้เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กรนั้น เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองถูกเลือกปฏิบัติ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจึงมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี มีความรักและความผูกพันต่อองค์กร สามารถทำงาน

ร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และมีความสุขในการทำงาน สำหรับนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น กลุ่มตัวอย่างประมาณ 1 ใน 3 องค์กรที่ทำงานอยู่มีคณะกรรมการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลาย ขณะที่ไม่มีกลุ่มตัวอย่างแม้แต่เพียงรายเดียวที่องค์กรที่ทำงานอยู่มีการจัดฝึกอบรม และให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่นเดียวกับประเด็นเรื่องของการกำหนดนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มใดๆ ในสถานที่ทำงาน และการแยกการจัดการความหลากหลายทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกจากการขจัดความไม่เท่าเทียม ขณะที่กลุ่มตัวอย่างประมาณ 1 ใน 4 องค์กรที่ทำงานอยู่มีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการคอยให้คำแนะนำ ในประเด็นทางด้านความหลากหลายทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ส่วนข้อเสนอแนะเพื่อความเท่าเทียมของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ คือ 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องสร้างความตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน 2) รัฐบาลจะต้องบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม 3) ควรมีการออกกฎหมายที่เอื้อให้กลุ่มผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศได้ใช้สิทธิของตนอย่างเต็มที่ 4) ผู้เกี่ยวข้องควรทำความเข้าใจ ยอมรับ และเล็งเห็นความสำคัญของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ 5) หน่วยงานที่รับผิดชอบทางการศึกษาควรผลักดันให้มีการเรียนรู้ และทำความเข้าใจเรื่องอัตลักษณ์ทางเพศอย่างเป็นทางการ 6) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความรู้เรื่องบทบาททางเพศแก่ผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง 7) ผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศควรมุ่งมั่นตั้งใจ และพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ 8) ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศได้แข่งขันกับชายหญิงทั่วไปอย่างเท่าเทียม เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งคณะกรรมการบริหารองค์กร 9) ผู้บริหารองค์กรควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนที่ระบุถึงการมีอยู่ของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ รวมถึงการให้ความคุ้มครองผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ ในประเด็นต่างๆ

- **งานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

Bennett, J. M. (1986) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Modes of cross-cultural training: Conceptualizing cross-cultural training as education” วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อค้นหากรอบแนวคิดสำหรับการพิจารณารูปแบบของการฝึกอบรมทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและ

เพื่อนำเสนอวิธีการหลายมิติสำหรับการศึกษาด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ งานวิจัยนี้มีการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการให้ข้อมูลด้วยเป้าหมาย เนื้อหาและวิธีการที่แตกต่างกันออกไป หลักสูตรการฝึกอบรมนี้พิจารณารูปแบบหลักสูตรใหญ่ 5 แบบ ในมุมมอง 3 มุมมอง คือ ธรรมชาติของเป้าหมาย (cognitive, affective, behavioral) ธรรมชาติของเนื้อหา (culture general or culture specific) และธรรมชาติของวิธีการ (experiential or intellectual)

Befus, C. P. (1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “A multilevel treatment approach for culture shock experienced by sojourners” งานวิจัยนี้ได้อธิบายถึงการตระหนกทางวัฒนธรรมว่าเป็นการปรับตัว มีการทบทวนวรรณกรรมซึ่งได้แสดงให้เห็นทฤษฎีที่หลากหลาย ระเบียบวิธีวิจัยได้ถูกออกแบบโดยการนำเอาการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมที่หลากหลายมารวมกับเทคนิคทางจิตวิทยาเพื่อที่จะเพิ่มทักษะในการจัดการกับความตระหนกทางวัฒนธรรมที่มีหลายระดับ โดยเป็นการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งผลการทดลอง พบว่า การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมและเทคนิคทางจิตวิทยาจะสามารถช่วยลดอาการตระหนกทางวัฒนธรรมได้

Black, J. S. & Mendenhall, M. (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research” งานวิจัยนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่มีผู้ศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก และยังได้พบว่า การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมนั้นมีประสิทธิภาพโดยทั่วไป งานวิจัยนี้ยังได้เสนอกรอบแนวคิดและทฤษฎีซึ่งมาจากทฤษฎี social learning theory เพื่อทำความเข้าใจกับงานวิจัยในอดีตและเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยในอนาคต

Deshpande, S. P. & Viswesvaran, C. (1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Is cross-cultural training of expatriate managers effective: A meta analysis” งานวิจัยนี้ได้พิจารณาถึงมุมมองด้านความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับนักวิชาการที่มีต่อผลลัพธ์ของการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม โดยได้นำเอากรอบแนวคิด Hunter-Schmidt meta-analytical framework มาใช้ในการพิจารณาถึงผลลัพธ์ของการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมที่มีต่อผลลัพธ์ของผู้จัดการในด้านต่างๆ ทั้ง 5 (การพัฒนาตัวเอง การรับรู้ ความสัมพันธ์ การปรับตัวและผลงาน) งานวิจัยนี้ได้สนับสนุนนักวิชาการเกี่ยวกับความจำเป็นของการฝึกอบรมของทางองค์กร นอกจากนี้ งานวิจัยยังได้แสดงวิธีการวิเคราะห์ประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้เข้าถึงคุณค่าของการฝึกอบรมเหล่านี้ขององค์กร และยังได้วิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาที่พบในงานวิจัยด้านการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมด้วย

Hammer, M.R., & Martin, J.N. (1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “The effects of cross-cultural training on American managers in a Japanese-American Joint venture” งานวิจัยนี้ได้พิจารณาถึงผลลัพธ์ของการฝึกอบรมของผู้จัดการชาวสหรัฐฯ ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางเทคนิค การสร้างงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร การลดความไม่แน่นอนและการลดความกังวล โดยมีการใช้วิธีการฝึกอบรม 2 แบบ คือ การออกแบบการวิจัยเชิงทดลองด้วยการใช้ทั้งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลปรากฏว่า การฝึกอบรมนั้นมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางเทคนิค รวมทั้งการลดความไม่แน่นอนและการลดความกังวลอย่างมีนัยยะสำคัญ อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมนั้นไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการสร้างงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร งานวิจัยนี้ยังได้แนะนำให้มีการฝึกอบรมด้วยคนจากหลากหลายวัฒนธรรมมากกว่าการฝึกอบรมด้วยคนที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน

Kealey, D. J. & Protheroe, D. R. (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue” งานวิจัยนี้ได้รวบรวมเอาข้อมูลจากผู้รู้จริง โดยมีเป้าหมาย 4 ประการ ประการแรก คือ มีเป้าหมายที่จะจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการฝึกอบรมนั้นเกิดจากการฝึกอบรมประเภทใด ประการที่สอง จะได้มีการจำแนกปัจจัยต่างๆ ในประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ประการที่สาม จะมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการศึกษาที่ผ่านมา และ ประการสุดท้าย จะมีการเสนอปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการศึกษาการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ในการที่จะวัดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

Ashamalla, M. H. & Crocitto, M. (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Easing entry and beyond: preparing expatriates and patriates for foreign assignment success” งานวิจัยนี้เป็นกรกล่าวถึงบริษัทของอเมริกาที่ต้องเผชิญกับความล้มเหลวในการส่งคนไปปฏิบัติงานนอกประเทศ ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของชาวต่างชาติในระบบสังคมของประเทศเจ้าบ้านและความสัมพันธ์ของกระบวนการเลือกชาวต่างชาตินี้เป็นกุญแจสำคัญในการแก้ไขปัญหา

Selmer, J., Torbiorn, I. & de Leon, C. T. (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: predeparture and post-arrival” งานวิจัยนี้ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมก่อนการเดินทางกับคุณภาพของผู้บริหารในระดับนานาชาติ ซึ่งงานวิจัยนี้ยังได้นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับพลวัตของการปรับตัวในวัฒนธรรมเจ้าบ้านและได้วิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการปรับตัวกับการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ซึ่งได้อ้างถึงเวลาและความเหมาะสมของเนื้อหาในการฝึกอบรมในช่วงเวลาที่หลากหลายทั้งก่อนและระหว่างการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

Bennett, R., Aston, A. & Colquhoun, T. (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments” งานวิจัยนี้ได้พิจารณาถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมที่มีต่อการเพิ่มความสำเร็จและผลของการปฏิบัติงานของผู้ที่ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ โดยได้พิจารณาเหตุผลของการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม วัตถุประสงค์ที่ซ่อนไว้ องค์ประกอบอื่นๆ มากมายของหลักสูตรการฝึกอบรม และข้อจำกัดของการฝึกอบรม และยังได้วิเคราะห์หลักสูตรการพัฒนาแรงงานสำหรับบริษัทเอกชนและองค์กรจัดหางาน รวมทั้งยังได้สรุปแนวโน้มในอนาคตอีกด้วย

Morris, M. A. & Robie, C. (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment” งานวิจัยนี้ได้ทำการวิเคราะห์วรรณกรรมต่างๆ โดยเป็นงานวิจัยด้านการปรับตัวของชาวต่างชาติจำนวน 16 งาน และงานวิจัยด้านผลการปฏิบัติงานของชาวต่างชาติ 25 งาน ซึ่งพบว่ามีความคล้ายคลึงต่ำกว่างานวิจัยในลักษณะที่คล้ายกันก่อนหน้านี้ และพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญสำหรับการปรับตัวและผลการปฏิบัติงาน

Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M. & Riedel, S. (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research” งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษางานวิจัยที่การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมที่ผ่านมาในรอบ 25 ปี ในประเด็นต่างๆ: ความจำเป็นของงานวิจัยด้านการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ข้อบกพร่องของงานวิจัยในอดีต ส่วนประกอบของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมข้าม

วัฒนธรรมและผลของการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมในการเพิ่มผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต และกลยุทธ์ในการปรับปรุงการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมและงานวิจัย งานวิจัยนี้ยังได้แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมสามารถทำให้ชาวต่างชาติไปปฏิบัติงานที่ต่างประเทศได้อย่างประสบความสำเร็จด้วย

มิ่งขวัญ สีนุวงศ์ (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย” โดยศึกษาสภาพการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมลักษณะเนื้อหา วิธีการ และองค์ประกอบต่างๆ ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ตลอดจนข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทย และแหล่งข้อมูลที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่างชาติเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ตลอดจนความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมดังกล่าว นอกจากนี้ ยังศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการจัดอบรมทางวัฒนธรรม

ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรต่างชาติที่ได้รับความนิยมจากบริษัทนานาชาติในประเทศไทยมากที่สุด สำหรับเนื้อหาของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีขอบข่ายครอบคลุมทั้งแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมกว้างๆ (Culture General) และเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ (Culture Specific) โดยผสมผสานข้อมูลที่ให้ความรู้ (Cognitive Domain) ปรับความรู้สึก (Affective Domain) และแนะแนวทางปฏิบัติ (Behavioral Domain) โดยเน้นหนักด้านการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย วิธีการอบรมมักใช้มากกว่า 2 วิธีขึ้นไป โดยใช้วิธีบรรยายและการสนทนากลุ่มเป็นหลัก การอบรมทางวัฒนธรรมมักจัดโดยศูนย์การฝึกอบรม โดยวิทยากรผู้ฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติผสมกัน เช่นเดียวกับผู้รับการฝึกอบรมบริษัทนานาชาติ มักให้การอบรมทางวัฒนธรรมหลังจากที่บุคลากรต่างชาติ มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยสักระยะเวลาหนึ่ง โดยส่วนใหญ่การอบรมใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน ติดต่อกัน ขณะที่ค่านิยมไทยที่นำเสนอ ให้กับบุคคลต่างชาติ 5 ลำดับแรก ได้แก่ การเคารพอาวุโส การไม่เผชิญหน้า ความเกรงใจ การยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นมิตร ใจดี โดยข้อมูลมาจากชาวต่างชาติเรียงเรียงขึ้นเป็นหลัก นอกจากนี้ บุคลากรต่างชาติทุกรายที่เคยได้รับการอบรมทางวัฒนธรรมระบุว่า การอบรมดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญ โดยส่วนมากมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมที่ตนได้รับ ส่วนผู้ที่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ระบุว่า การอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคลากรต่างชาติในประเทศไทย และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัท พบว่า มีทั้งปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับ

องค์กร และปัจจัยระดับวัฒนธรรม ที่เป็นตัวกำหนดการจัดหรือไม่จัดอบรมทางวัฒนธรรม ทั้งนี้ ปัจจัยมีผลมากที่สุดได้แก่ นโยบายขององค์กร

การรวบรวมและประมวลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมานี้ จะเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทาง วัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย” และจะเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อ การตอบคำถามวิจัยต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งมีขอบเขตและวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย และสำรวจรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยครั้งนี้ มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

รูปแบบการวิจัย

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างนั้น สามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บริษัทเอกชนข้ามชาติที่มีบริษัทแม่ (Mother / Parent Company) อยู่ในต่างประเทศ และมีบริษัทสาขาตั้งอยู่ในประเทศไทย โดยมีการจดทะเบียนขออนุญาตและได้รับการรับรองให้ประกอบธุรกิจตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ซึ่งจะต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงพาณิชย์อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

จากสถิติการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์ พบว่า นับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2543 จนถึงเดือนมิถุนายน 2555 มีการอนุญาตและออกหนังสือรับรองให้คนต่างชาติประกอบธุรกิจรวมทั้งสิ้น 5,882 บริษัท โดยเป็นการอนุญาตให้คนต่างชาติประกอบธุรกิจ 3,035 บริษัท ออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจตามที่ได้รับ การส่งเสริมการลงทุน 1,670 บริษัท และออกหนังสือรับรองตามสนธิสัญญา 1,177 บริษัท ทั้งนี้คนต่างชาติที่ได้รับอนุญาตและหนังสือรับรองมีการแจ้งเลิกประกอบธุรกิจและถูกเพิกถอนใบอนุญาต 1,070 บริษัท ดังนั้น **คนต่างชาติที่ได้รับอนุญาตและหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจคงอยู่ทั้งสิ้น 4,812 บริษัท** ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงสรุปจำนวนสถิติการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2543 จนถึงเดือนมิถุนายน 2555

ธุรกิจบัญชีท้าย	อนุญาต	หนังสือรับรอง		รวม	เลิก/ ถอน	คงอยู่
		ส่งเสริม การลงทุน	สนธิ สัญญา			
รวม (บัญชีหนึ่ง+ สอง+สาม) มี.ค. 43 - มิ.ย. 55	3,035	1,670	1,177	5,882	1,070	4,812

จากจำนวนประชากร 4,812 บริษัท ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเลือก “**บริษัทข้ามชาติ**” เป็นการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกเฉพาะบริษัทข้ามชาติที่มีนโยบายที่ให้ความสำคัญ / สนับสนุน / ส่งเสริม ความเท่าเทียมของพนักงาน / ไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งมีการสื่อสารหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรสู่สาธารณชนในทางใดทางหนึ่ง เช่น เว็บไซต์ โทททัศน์ หนังสือพิมพ์หรือแผ่นพับ เป็นต้น **จำนวน 14 บริษัท**

ขั้นตอนที่ 2 การเลือก “**บุคลากร**” เป็นการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกบุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล รองผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลและผู้เชี่ยวชาญในแผนกทรัพยากรบุคคลในบริษัทข้ามชาติที่ได้เลือกมาแล้วจากขั้นตอนที่ 1 บริษัทละ 1 คน **จำนวน 14 บริษัท รวม 15 คน** (มี 1 บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ 2 คน) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับตัวอักษรของชื่อ)

- 1) คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ
Director of Human Resources
บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน)
- 2) คุณจิราพร วงศ์พาสุข
Human Resources Manager
บริติช เคานซิล
- 3) คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล
Recruitment & Employee Relation Specialist,
Human Resources Management
บริษัท ฟุจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

- 4) คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช
Assistant Manager, Human Resources
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโกลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด
- 5) คุณพัฒนพงษ์ สีโรดม
Manager, Management Development & Admin,
Human Resources Development Department
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
- 6) คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี
ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์
บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 7) คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์
Director of Human Resources
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด
- 8) คุณยิ่งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ
Associate Human Resources Director
วอลล์สตรีท อินสติติวท์
- 9) คุณวรรณรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล
Human Resources Director – Supply Chain
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด
- 10) คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร
รองผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรบุคคล
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด
(มหาชน)

- 11) คุณสมัชชา ก้อนแก้ว
Assistant Manager, Management Development & Admin,
Human Resources Development Department
บริษัท ไทโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
- 12) ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ
Director – HR & Communications,
Human Resources and Communications Department
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย
- 13) คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ
Compensation & Benefits Manager, Human Resources Division
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด
- 14) คุณอนัญญา ธีรพัฒนะ
Vice President, Human Resources
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด
- 15) คุณอรรคพงศ์ บุญโชติ
Country HR Manager, Human Resources, Building Efficiency
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร จากนั้นผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยอาศัยการแนะนำของผู้เชี่ยวชาญที่ได้เก็บข้อมูลไปแล้ว จนครบจำนวนตามที่ต้องการ **รวมทั้งหมด 9 คน** ดังรายละเอียดต่อไป (เรียงตามลำดับตัวอักษรของชื่อ)

- 1) ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด
ผู้อำนวยการ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
เลขานุการมูลนิธิ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
- 2) ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ
นายกสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย
นักการสื่อสารประชาสัมพันธ์การตลาด
- 3) คุณพิชญภรณ์ หยกชฎาธาร
ผู้บริหารทีม ทีมสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กร
สำนักบริหารงานบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ธนาคารแห่งประเทศไทย
- 4) คุณมิ่งขวัญ สิ้นธุวงษ์
Senior Cultural Orientation Trainer
International Organization for Migration (IOM)
- 5) คุณศศิภาส มงคลนาวิน
อดีตผู้ช่วยของเอกอัครราชทูตไทย, สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงลอนดอน
- 6) รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข
กรรมการบริหารและหัวหน้าหลักสูตรการบริหารงานบุคคล
สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Sasin)
- 7) คุณอภิชัย ไชยวินิจ
ผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร
Director, Warwick Institute

8) คุณอัมพร สังข์โอบ
 ผู้บริหารส่วน ส่วนพนักงานสัมพันธ์
 สำนักบริหารงานบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 ธนาคารแห่งประเทศไทย

9) Mr. Daryl Morrissey
 Former Cultural Orientation for Refugee,
 International Organization for Migration (IOM)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้มีเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตายตัว (Semi-structured) โดยการนำเอากรอบ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อที่จะสามารถตอบคำถามนำวิจัยที่ได้ตั้งเอาไว้ทั้ง 3 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยเตรียมคำถามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่เนื้อหาของคำถามสามารถปรับได้ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้ถูกสัมภาษณ์และลักษณะการบริหารและการสื่อสารในองค์กรโดยแบบสัมภาษณ์มี 2 ชุด คือ

แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล รองผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญในแผนกทรัพยากรบุคคล

แนวคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

- 1) ข้อมูลส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์
- 2) ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ บริษัทข้ามชาติ
- 3) การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย
 - ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร
 - ทักษะคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร
- 4) รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - 4.1) แนวทางด้านจัดการองค์กร (Management Approach)
 - ระยะก่อนเข้าทำงาน
 - ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก
 - ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่
 - ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ
 - ระยะเมื่อเข้าทำงาน
 - ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง
 - จ) การจัดกลุ่ม / รวมกลุ่ม
 - ฉ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน
 - 4.2) แนวทางด้านการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach)
 - ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การปฐมนิเทศและการเรียนภาษา
 - ข) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์
 - ค) การจัดรูปแบบการอยู่ร่วมกัน / ทำงานร่วมกัน
 - ง) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และการประชาสัมพันธ์
 - จ) การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม

แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

แนวคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ

- การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม
- การหาแนวทางในการจัดการความรู้
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- การเน้นบทบาทผู้นำในองค์กร
- การหาสื่อและช่องทางในการประสานความหลากหลายทางวัฒนธรรม
- การจัดตั้งแผนก Diversity Management

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำโครงร่างคำถามในการสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบประเด็นที่ต้องการเก็บข้อมูลว่าครบถ้วนและครอบคลุมหรือไม่ และทำการทดสอบนำร่อง (Pilot Test) จำนวน 5 ชุด เพื่อนำมาปรับปรุงคำถามต่างๆ ให้มีความกระชับและตรงประเด็นยิ่งขึ้นก่อนลงมือสัมภาษณ์จริง

วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ติดต่อกระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน รวมทั้งหอการค้าต่างประเทศ เพื่อขอรายชื่อบริษัทข้ามชาติในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ทั้งบริษัทข้ามชาติอุตสาหกรรมผลิตและอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติตะวันตกและบริษัทข้ามชาติตะวันออกที่มีขนาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 900 องค์กร

2. ผู้วิจัยค้นหาบริษัทข้ามชาติที่มีนโยบายที่ให้ความสำคัญ / สนับสนุน / ส่งเสริม ความเท่าเทียมของพนักงาน / ไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งมีการสื่อสารหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรสู่สาธารณชนในทางใดทางหนึ่ง เช่น เว็บไซต์ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์หรือแผ่นพับ เป็นต้น จากรายชื่อที่ได้มาจากกระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน รวมทั้งหอการค้าต่างประเทศ พบว่า มีบริษัทที่เข้าถึงข้อมูลนโยบายดังกล่าว และเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวนทั้งสิ้น 26 องค์กร
3. ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล ซึ่งออกโดยภาควิชาฯ เข้าติดต่อกับผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติทั้ง 26 องค์กร เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความร่วมมือในการทำวิจัย โดยกำหนดวันที่ขอเข้าสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง
 - ช่วงที่ 1 ตั้งแต่วันจันทร์ที่ 28 มกราคม – วันศุกร์ที่ 22 กุมภาพันธ์ 2556 พบว่า ได้รับความร่วมมือจากบริษัทข้ามชาติตอบรับกลับมาในช่วงเวลาดังกล่าวเพียง 4 องค์กร
 - ช่วงที่ 2 ผู้วิจัยจึงได้ขยายช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลวิจัยออกไปจนถึงวันศุกร์ที่ 1 มีนาคม 2556 พบว่า ได้รับความร่วมมือจากบริษัทข้ามชาติตอบรับกลับมาในช่วงเวลาดังกล่าวเพิ่มเติมอีก 3 องค์กร รวมเป็น 7 องค์กร
 - ช่วงที่ 3 ผู้วิจัยจึงได้ขยายช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลวิจัยออกไปจนถึงวันศุกร์ที่ 8 มีนาคม 2556 พบว่า ได้รับความร่วมมือจากบริษัทข้ามชาติตอบรับกลับมาในช่วงเวลาดังกล่าวเพิ่มเติมอีก 7 องค์กร รวมทั้งสิ้น 14 องค์กร
4. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรบุคคล และ/หรือ ผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทด้านนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบริษัทข้ามชาติในองค์กรต่างๆ ที่ตอบรับกลับมาตามลำดับ
5. ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล ซึ่งออกโดยภาควิชาฯ เข้าติดต่อกับนักวิชาการด้านวัฒนธรรม และ/หรือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรจำนวน 9 ท่าน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความร่วมมือในการทำวิจัย
6. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักวิชาการด้านวัฒนธรรม และ/หรือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประมวลผลข้อมูลโดยใช้กรอบของแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์สรุปด้วยการลดทอนข้อมูล (data reduction) โดยการลดปริมาณและขนาดของข้อมูลซึ่งมีจำนวนมาก ให้มีขนาดเล็กลงจนเหลือข้อมูลที่เป็นตัวแทนแห่งความคิดเพียงไม่กี่ชิ้น เพื่อสื่อองค์ความรู้เป็นข้อสรุปทั่วไป (generalization) และนำเสนอข้อมูลในแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analysis Description) จำแนกประเด็นตามวัตถุประสงค์ ดังนี้ การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย และรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย หลังจากนั้นจึงหาข้อสรุปโดยใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล รองผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลและผู้เชี่ยวชาญในแผนกทรัพยากรบุคคลในบริษัทข้ามชาติ บริษัทละ 1 คน จำนวน 14 บริษัท รวม 15 คน (มี 1 บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ 2 คน) และ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร รวมทั้งหมด 9 คน เพื่อตอบคำถามนำวิจัย ดังต่อไปนี้

- 1) การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยเป็นอย่างไร
- 2) รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างไร

ผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยการรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย แจกแจงตามวัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1) การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย
- 2.2) รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง

จากการสัมภาษณ์บริษัทข้ามชาติที่มีนโยบายที่ให้ความสำคัญ / สนับสนุน / ส่งเสริมความเท่าเทียมของพนักงาน / ไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งมีการสื่อสารหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรสู่สาธารณชนในทางใดทางหนึ่ง เช่น เว็บไซต์ โทททัศน์ หนังสือพิมพ์หรือแผ่นพับ เป็นต้น จำนวน 14 บริษัท รวมทั้งหมด 15 คน (มี 1 บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ 2 คน) รวมถึงการวิเคราะห์เอกสารต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงนโยบายในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการนำเอกสารไปประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.1) ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์รวมทั้งหมด 15 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ หญิง 8 คน ชาย 6 คน ทั้งหมดเป็นชาวไทย โดยส่วนใหญ่เป็นระดับผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลขององค์กร จำนวน 11 คน รองผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลขององค์กร จำนวน 2 คน และระดับพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแผนกทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน โดยมีระยะเวลาการทำงานในองค์กรตั้งแต่ 7 เดือน ถึง 28 ปี โดยส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรปัจจุบันมานาน 5 -10 ปี มากที่สุด

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
● ชาย	7	46.67
● หญิง	8	53.33
ตำแหน่ง / หน้าที่		
● ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล	12	80.00
● รองผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล	2	13.33
● ผู้เชี่ยวชาญในแผนกทรัพยากรบุคคล	1	6.67

ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาการทำงานในองค์กร		
• น้อยกว่า 3 ปี	2	13.33
• 3-5 ปี	3	20
• มากกว่า 5 ปี	5	33.33
• มากกว่า 10 ปี	3	20
• มากกว่า 15 ปี	2	13.33

1.2) ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติ

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติ

ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติ	จำนวน	ร้อยละ
สัญชาติของบริษัทข้ามชาติ¹		
• ตะวันตก (เยอรมนี สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส)	9	64.29
• ตะวันออก (ญี่ปุ่น)	5	35.71
ขนาดของบริษัทข้ามชาติ²		
• ขนาดเล็ก (มีบุคลากรน้อยกว่า 50 คน)	0	0
• ขนาดกลาง (มีบุคลากรตั้งแต่ 50-200 คน)	0	0
• ขนาดใหญ่ (มีบุคลากรมากกว่า 200 คนขึ้นไป)	14	100
ประเภทอุตสาหกรรม / ลักษณะการดำเนินการ³		
• เน้นอุตสาหกรรมการผลิตหรืออุตสาหกรรมโรงงาน	5	35.71
• เน้นอุตสาหกรรมบริการ	9	64.29

¹ สัญชาติของบริษัทข้ามชาติ คือ สัญชาติของบริษัทแม่

² แบ่งขนาดตามเกณฑ์ของของสภาอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากจำนวนพนักงาน ได้แก่ องค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานมากกว่า 200 คน ขึ้นไป องค์กรขนาดกลางมีพนักงานจำนวน 50 - 200 คน องค์กรขนาดเล็กมีพนักงานน้อยกว่า 50 คน

³ อุตสาหกรรมการผลิตหรืออุตสาหกรรมโรงงาน (Manufacturing Industry) คือ อุตสาหกรรมที่ทำการผลิตสินค้าสำหรับออกจำหน่าย โดยมีสถานที่ทำการผลิตที่เรียกว่า โรงงาน ส่วนอุตสาหกรรมบริการ (Service Industry) คือ การประกอบธุรกิจด้านการให้บริการหรืออำนวยความสะดวก

บริษัทข้ามชาติทั้งหมด 14 บริษัท เป็นบริษัทข้ามชาติตะวันตก 9 บริษัท ได้แก่ สหประชาชาติ เยอรมนี สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เนเธอร์แลนด์และฝรั่งเศส ส่วนบริษัทข้ามชาติตะวันออก 5 บริษัท ได้แก่ สหประชาชาติญี่ปุ่น โดยขนาดของบริษัทข้ามชาติเป็นขนาดใหญ่ทั้งหมด (จำนวน 14 บริษัท) คือ มีบุคลากรมากกว่า 200 คนขึ้นไป ซึ่งไม่พบบริษัทข้ามชาติขนาดเล็กและขนาดกลาง และบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มีประเภทอุตสาหกรรมเน้นอุตสาหกรรมบริการ โดยมีจำนวน 9 บริษัท และบริษัทข้ามชาติเน้นอุตสาหกรรมการผลิตหรืออุตสาหกรรมโรงงาน มีจำนวน 8 บริษัท

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยการรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย แจกแจงตามวัตถุประสงค์วิจัย

2.1) การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรนั้น อาจส่งผลต่อความคิด ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการทำงานและวิถีการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องตระหนักและมีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในด้านต่างๆ เพื่อจะได้ทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของบุคลากรได้มากขึ้น จากการประมวลผลการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจำนวน 14 บริษัท รวมทั้งหมด 15 คน (มี 1 บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ 2 คน) พบลักษณะของการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1.1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร
- ก) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “สัญชาติ”
 - ข) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุ”
 - ค) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ”
 - ง) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ความพิการ”
 - จ) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา”
 - ฉ) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ศาสนา”
 - ช) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการทำงาน”

2.1.2) ทศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

- ก) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน
- ข) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
- ค) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดปัญหา/อุปสรรคในการทำงาน

2.1.1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

จากการให้บริษัทข้ามชาติระบุถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่พบในองค์กร พบว่าบริษัทข้ามชาติมีการรับรู้ความหลากหลายในมิติต่างๆ ต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย)

- ก) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “สัญชาติ”
- ข) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุ”
- ค) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ”
- ง) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ความพิการ”
- จ) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา”
- ฉ) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ศาสนา”
- ช) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการทำงาน”

ก) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “สัญชาติ”

การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติต่างๆ พบว่า บริษัทข้ามชาติในประเทศไทยมีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “สัญชาติ” มากที่สุด (จำนวน 14 บริษัท) โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีความแตกต่างด้านสัญชาติ คือ สัญชาติตะวันตก ได้แก่ สัญชาติเยอรมนี สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส ตุรกี อิตาลี สวิตเซอร์แลนด์ ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และสัญชาติตะวันออก ได้แก่ สัญชาติญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน อินเดีย

ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซียและไทย ดังตัวอย่างการแสดงควมหลากหลายที่เกิดจากสัญชาติ ดังต่อไปนี้

“ไบเออร์เป็นของเยอรมัน ดังนั้น Head ทั้งหลายส่วนใหญ่จึงเป็นคนเยอรมัน ก็จะเป็นคนที่บริษัทแม่ที่เยอรมันส่งมาทำงาน แต่สัก 2-3 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มว่าเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเอเชียมาเป็นผู้บริหารมากขึ้น อย่างเช่น คนจีน อินเดียหรือปากีสถาน 3-4 ชาติจะเริ่มเป็น head ของแต่ละ business มากขึ้น”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“ความหลากหลายในเรื่องของเชื้อชาติต่างๆ ตอนนี้เป็น local จริงๆ เราก็ยังมีอินเดีย มีชาวต่างชาติ มีชาวฟรานซ์ มีอังกฤษ เนเธอร์แลนด์ ฟิลิปปินส์ อินโด และก็ตุรกีด้วย”

(สัมภาษณ์ คุณวรรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“เรามีความหลากหลายทางสัญชาติ ทั้งจากเกาหลี เยอรมัน อินเดีย ฝรั่งเศส คนไทยเอง ก็มีความหลากหลายที่ลงตัวในเรื่องของผู้บริหาร เรามี GM จากหลายๆ ประเทศ เพราะฉะนั้นต้องมีการลงตัวของวัฒนธรรมที่แตกต่างแต่ต้องมาทำงานด้วยกันได้ เพราะฉะนั้นอย่างแรกเลยคือเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรม”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“เรามีความหลากหลายเกี่ยวกับเรื่องคนเป็นสำคัญ อันที่หนึ่งหลากหลายคือด้านเชื้อชาติ มีพนักงานชาวต่างชาติหลากหลายตั้งแต่อเมริกัน ฝรั่งเศส อิตาลี อินเดีย ญี่ปุ่น เกาหลี เยอรมัน สวิสเซอร์แลนด์ อินโดนีเซีย มีเยอะมากหลากหลาย แต่จริงๆ แล้วมีมากกว่านั้น แม้กระทั่งชาติไทยเราก็มีคนเหนือ คนใต้ เพราะฉะนั้นแม้กระทั่งคนไทยด้วยกันมาแต่ละภูมิภาคก็ไม่เหมือนกัน”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิวด์ เซอราตัน จำกัด (มหาชน))

“เราก็มีคนต่างชาติ แต่ว่าคนต่างชาติส่วนใหญ่จะมาแบบระดับเป็น manager แล้ว ทั้งอเมริกา ออสเตรเลีย อินเดีย แล้วก็ตุรกี ซึ่งก็มีความหลากหลายด้านนี้อยู่ คนต่างชาติที่ทำงานที่นี่ก็มีมากกว่า 30 คน”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโกลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“British council เราเปิดรับคนทุกเชื้อชาติ แต่ว่าเราเข้ามาที่นี่ตั้งแต่ปี 1938 แล้วเราเหมือน market ตัวเองว่าเราเป็นศูนย์สอนภาษา เป็น British council ก็เลยเหมือนเป็นการทำ marketing มากกว่าที่เราเลยต้องเอาครูที่เป็นชาติอังกฤษมาสอน ดังนั้น ชาวต่างชาติของเราจะเป็นอังกฤษหมด”

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
บริติช เคานซิล)

“เนื่องจากว่า Johnson control มีบริษัทอยู่ที่ทุกภูมิภาคในโลก เพราะฉะนั้นเขาไม่จำเป็นต้องส่งชาวต่างชาติมาประจำ 100% อย่างปัจจุบันถึงแม้เราจะมีชาวต่างชาติอยู่แค่คนเดียว คือชาวฟิลิปปินส์ แต่ว่าทางทีมของส่วนภูมิภาคก็จะมาทำงานร่วมกันอยู่เสมอ คือลักษณะโครงสร้างองค์กรมันทำให้อำนวยให้ว่าไม่ต้องมีลูกจ้างประจำที่เป็นชาวต่างชาติในประเทศ แต่เป็นชาวต่างชาติใน regional ที่จะมาตรวจสอบเสมอๆ มีมากมายหลายชาติ”

(สัมภาษณ์ คุณอรรรพวงค์ บุญโชติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“เรามีอย่างนี้ ที่เห็นฝรั่งเดินไปเดินมา คือไม่ได้เป็นพนักงานเราก็จริง แต่ด้วยความที่บริษัท global อย่างสมมติว่าเป็น HR ที่ไม่ได้ report MD ที่เป็นคนไทย แต่ว่าหัวหน้าที่นั่งอยู่ที่ออสเตรเลีย แล้วก็ก็มีพี่ๆ หลายคน อย่างสมมติอย่างแผนก customer service หัวหน้าเขาอยู่ที่สิงคโปร์ เพราะฉะนั้น ด้วย legal แล้ว MD เป็น legal supervisor ก็จริง แต่หัวหน้าจริงๆ จะนั่งเป็น function ตามสายงาน ก็จะมีนั่งกันอยู่ที่ประเทศต่างๆ เพราะฉะนั้นก็จะมีต่างชาติมาบ่อย และมีหลากหลายสัญชาติมากๆ”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

“ถ้าเป็นที่วอลล์สตรีทเอง เรามีคนจากต่างชาติที่เป็น**คนอังกฤษกับอเมริกา** แล้วก็**ออสเตรเลีย New Zealand** แต่โดยมากแล้วจะเป็นคนอังกฤษและอเมริกาเป็นส่วนใหญ่”

(สัมภาษณ์ คุณยิ่งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลล์สตรีท อินสติติวท์)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีความแตกต่างด้านสัญชาติ คือ สัญชาติญี่ปุ่นและไทย เท่านั้น ดังตัวอย่างการแสดงความหลากหลายที่เกิดจากสัญชาติ ดังต่อไปนี้

“เรื่องของสัญชาติที่หลากหลายนอกจาก**คนไทย**ก็มีญี่ปุ่น ก็ถ้าถามถึงมีสัญชาติ**คนญี่ปุ่น**ทำงานอยู่ด้วย”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท พูจี ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ก็จะมีเรื่องของความหลากหลายทางถิ่นกำเนิดหรือจากที่มาจากที่ไหน คนในโรงงานก็จะเป็นคนอีสานค่อนข้างเยอะ จะเป็นลักษณะหนึ่ง คนภาคใต้ก็เป็นลักษณะหนึ่ง ส่วนในแง่ของคนละวัฒนธรรมไปเลย ก็จะเป็นผู้บริหาร**ชาวญี่ปุ่นกับคนไทย**เรา จำนวนคนญี่ปุ่นที่มาทำงานที่นี่มีประมาณ 20-30 คนประจำที่นี่เลย ถ้าแวะเวียนมาจะขึ้นอยู่กับงานมากกว่า ถ้าโดยปกติแล้ว คนหนึ่งก็จะอยู่ประมาณ 4 ปี”

(สัมภาษณ์ คุณสมัชชา ก้อนแก้ว,
บริษัท ไตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

“ความหลากหลายของพนักงานในองค์กร ซึ่งที่นี่เราเองมีพนักงานที่เป็น**ชาวญี่ปุ่น**กว่า 30 คน ประจำอยู่ที่นี้เลย ก็เป็นจำนวนที่มากเหมือนกัน พนักงานในองค์กรเรามีประมาณ 330 คน ดังนั้น เป็นญี่ปุ่น 10% เลยทีเดียว”

(สัมภาษณ์ คุณอนัญญา อธิพัฒนะ,
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

“ในขนาด 3,000 กว่าคนนี่ เรายอมรับว่าคนญี่ปุ่นที่มากทำงานกับเราด้วยประมาณ 30 คน ซึ่งมาทำหน้าที่ในระดับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,
บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“แล้วมันยังมีความหลากหลายของคนต่างชาติกับคนไทยอีก ที่นี้เรามีคนที่มาจากโตโยต้าที่อยู่ในประเทศต่างๆ จากทั้งเอเชีย แปซิฟิก ทุกประเทศเลย มีการส่งคนจากประเทศนั้นๆ มาประจำการอยู่ที่นี้ มีต่างชาติรวมกันก็ 350 คนได้ ซึ่งแต่ละคนที่มาทำงานที่นี้เขาก็จะมีความเป็นวัฒนธรรมของเขา คนฟิลิปปินส์ คนอินโดนีเซีย คนที่เป็นมุสลิมมาอยู่ที่นี้เยอะ และอินโดนีเซียก็มีฟิลิปปินส์เยอะ คนอินเดียนก็อาจจะมั่งทั้งมุสลิมทั้งฮินดู ทุกวันต้องมีห้องให้เขาละหมาด ทุกวันศุกร์ต้องมีละหมาดใหญ่ นั่นแสดงว่าคนไทยเองก็มีความหลากหลาย คนต่างชาติเองก็หลากหลาย ต้องมองว่าไม่ใช่แค่พุทธละ กลายเป็นว่าอิสลามก็เข้ามาเยอะ ฮินดูก็ไม่ค่อย ดังนั้นมาตรการของเราที่จะทำให้เขาอยู่ร่วมกันได้”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด (มหาชน))¹

ข) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุ”

บริษัทข้ามชาติมีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุ” เป็นลำดับรองลงมา (จำนวน 8 บริษัท) โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีความแตกต่างด้านอายุ โดยระบุความแตกต่างตามช่วงอายุของบุคลากรในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 generation คือ Baby Boomer, Generation X, และ Generation Y ดังตัวอย่างการแสดงความหลากหลายที่เกิดจากอายุ ดังต่อไปนี้

¹ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทข้ามชาติตะวันออก สัญชาติญี่ปุ่น แต่มีลักษณะพิเศษ คือ เป็น regional office ของ โตโยต้า ในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิก จึงเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมเอาคนจากประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิกมารวมไว้ ณ ที่นี้

“เรื่องความหลากหลาย น่าจะเป็นเรื่องของ generation มากกว่า เพราะ เรามีพนักงานตั้งแต่แบบเพิ่งจบจนถึงใกล้เกษียณ ถ้าเป็น Gen Y ประมาณ 40% กว่า Gen X 50% กว่า Baby boom น้อยนิด 5% ...”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

“ความหลากหลายของพนักงานก็มีพนักงานทั้งอายุมากอายุน้อย คือ คอลเกตก็อยู่มานานมากกว่า 50 ปีแล้ว ก็อาจจะมีคนที่อายุเยอะแล้ว อายุสูงหน่อยค่อนข้างเยอะ อายุเฉลี่ยพนักงานประมาณ 35-40 อะไรแบบนี้ พวกวัยรุ่น พวกที่เข้าไปเพิ่งจบไม่ค่อยมีเท่าไร ส่วนใหญ่อายุเฉลี่ยประมาณ 35 พวก young gen ก็ประมาณ 30% ประมาณนั้น”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“หลากหลายด้วยเรื่องของอายุ อย่างที่บอกโรงแรมนี้ 30 ปี เพราะฉะนั้น เรามีตั้งแต่เกษียณจนกระทั่งเพิ่งเข้ามาใหม่ เพิ่งจบใหม่ ฉะนั้นแน่นอน วัยต่างกัน ทักษะคติ ความเชื่อ ประสบการณ์ก็มีความแตกต่างกัน คนวัยเกษียณประมาณซัก 30% แต่วัยกลางคนจะเยอะประมาณ 40% แล้วก็จบใหม่ประมาณ 20-30%”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิต เซอราตัน จำกัด (มหาชน))

“เรามีความหลากหลายในเรื่อง gender nationality ... ส่วนเรื่องอายุเราก็มี range อายุงานเด็กที่เพิ่งจบใหม่ ไปจนถึงคนที่อยู่กับบริษัทมากกว่า 10 ปี”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีความแตกต่างด้านอายุ โดยระบุความแตกต่างตามช่วงอายุของบุคลากรในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 generation คือ Baby Boomer, Generation X, และ Generation Y ดังตัวอย่างการแสดงความหลากหลายที่เกิดจากอายุ ดังต่อไปนี้

“ความหลากหลายก็อายุครับ ก็มีทั้งเด็ก ทั้งผู้ใหญ่ ทั้งคนอายุเยอะ ปนเปอยู่ เป็นเด็กจบใหม่ จะเยอะหน่อย เยอะที่สุดแล้ว และก็มีคนวัยกลางคน แล้วก็อายุใกล้เกษียณ”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,

บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“สิ่งหนึ่งที่เราเห็นเลยก็จะเป็นเรื่อง generation เพราะว่าเรามีตั้งแต่คนที่จบใหม่เลย อายุ 20 ต้นๆ จนกระทั่งถึงคนที่เกษียณ ก็คือปัจจุบันเราเกษียณที่อายุ 58 ปี ก็จะมีในช่วง generation ต่างๆ เพราะฉะนั้นเราก็จะพบความแตกต่างของคนรุ่นใหม่ๆ กับทางที่มีอาวุโสสูงๆ”

(สัมภาษณ์ คุณสมัชชา ก้อนแก้ว,

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

“อายุงานของคนที่มาจาก TMT เป็นคนที่ทำงานกับ TMT มานาน มีตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป โดยเฉพาะผู้บริหารระดับค่อนข้างสูง ผมอยู่ TMT มาประมาณ 28 ปีก่อนย้ายมา พวกที่อายุงานเยอะๆ มีเป็นจำนวนมากที่มาอยู่ที่นี่ ในขณะที่ประชากรของ R&D เป็น young generation ยังถือว่ายังใหม่ ยังสด จบการศึกษามาประมาณสัก 1 ปี 2 ปีก็มาทำงาน บางคนจบแล้วก็เข้ามาทำเลย ก็ถือว่าสดมาก คนละ generation และ แนวคิดต่างๆ ก็มีความแตกต่าง เขาก็จะมีแนวคิดแล้วก็ซึมซับการทำงานสไตล์ญี่ปุ่นค่อนข้างเป๊ะ แล้วเมื่อมาอยู่รวมกันกับคนของ TMT styling มันต่างกันเลย”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน))

“คนที่นี้ก็อายุหลากหลาย อย่างคนที่อายุน้อยกว่า 30 ก็มี 80-90 คน คนที่อายุ 30-50 จะมีเยอะหน่อย ราวๆ สัก 250 คน ส่วนคนที่อายุมากกว่า 50 ก็ค่อนข้างน้อย ราวๆ สัก 10 คนได้”

(สัมภาษณ์ คุณอนัญญา ธีรพัฒนะ,
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

ค) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ”

บริษัทข้ามชาติมีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” พบมากเป็นลำดับต่อมา โดยสามารถแบ่งประเด็นการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากเพศออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความแตกต่างระหว่างเพศชาย-หญิง (จำนวน 5 บริษัท) และความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม (จำนวน 5 บริษัท) รวมทั้งหมด 10 บริษัท โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

● ความแตกต่างระหว่างเพศชาย-หญิง

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีความแตกต่างด้านเพศ โดยระบุความแตกต่างระหว่างเพศชาย-หญิง ดังตัวอย่างการแสดงความหลากหลายที่เกิดจากเพศ ดังต่อไปนี้

“เรามีพนักงาน ถ้าเรื่องเพศ เกือบ 80% เป็นผู้หญิง เพราะฉะนั้นเป็นผู้หญิง dominate ที่นี้ แต่ก็ เป็น nature ของ sale & marketing เพราะชายพวกนี้ก็ใช้ความสามารถผู้หญิง”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

“จริงๆ แล้วความหลากหลายมีเรื่องของ gender หรือเรื่องเพศ ไม่ค่อยมีข้อจำกัดนะว่าพนักงานต้องเพศชายเพศหญิง เรามาดูว่าเรามี balance ใหม่ พนักงานระดับที่เป็นเพศหญิงเท่าไรเพศชายเท่าไร พยายามให้เป็น 50-50 เลย”

(สัมภาษณ์ คุณวรรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“ความหลากหลายด้านเพศชาย/หญิง เพศชาย 60% หญิง 40% โดยสัดส่วนชายหญิงที่มันมากน้อยต่างกันมันขึ้นอยู่กับลักษณะของงานครับ แต่จริงๆ ตอนสัมภาษณ์เราไม่ได้มีการบังคับว่าตำแหน่งนี้ผมขอเป็นผู้หญิง อย่าง reception เองเราก็ไม่ได้บอกว่าต้องเป็นผู้หญิง เพียงแต่ว่าลักษณะงานเป็นงานที่ผู้หญิงให้ความสนใจมากกว่า เพราะฉะนั้นโบสแมร์ที่เข้ามา 99.99% ก็เป็นผู้หญิงอยู่แล้ว หรืออย่างตำแหน่งช่างตอนนี้นี่เรายังไม่มีผู้หญิงเลย ในทีม service ส่วนใหญ่ผู้หญิงเขาจะไม่มาสมัครตำแหน่งนี้จริงๆ เขามีเรียนนะ แต่จบแล้วเขาจะไม่มาสมัครกับเราเท่านั้นเอง”

(สัมภาษณ์ คุณอรุณพงศ์ บุญโชติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ประเทศมีนายกฯ เป็นผู้หญิงได้ ที่นี้ก่อนหน้า MD เป็นผู้ชายล้วนๆ ไม่เคยมีผู้หญิง เพิ่ง 2 ปีที่ผ่านมาที่ต้องการ motivate คนในเอเชีย มี MD เป็นผู้หญิง ดังนั้น confirm ว่าเพศไม่ได้เป็นอุปสรรคในการทำงาน ผู้หญิงเป็น head ได้สบายๆ”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“ความหลากหลายในเรื่อง gender เพราะว่าพอมันเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความสวยความงาม หรือ cosmetic เราก็ไม่ได้เป็นเหมือนบริษัทวิศวกรที่เป็นผู้ชาย ถ้าถามที่ปลาว่า what can I do better ก็อยากจะได้พนักงานในเรื่องของ male gender เข้ามามากขึ้น อยากจะให้ ratio มันซักประมาณ 50-50 ตอนนี้ก็กำลังทำอยู่ให้มันดีขึ้น คืออาจจะไม่ได้ exact 50-50 แต่ให้มันมากกว่าที่เป็นอยู่ตอนนี้”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสสุดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

● ความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีความแตกต่างด้านเพศ โดยระบุความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม ดังตัวอย่างการแสดงความหลากหลายที่เกิดจากเพศ ดังต่อไปนี้

“ก็เหมือนกับทุกองค์กรนะคะ ก็มีคนที่หลากหลาย แบบว่า **เพศทางเลือก** ก็มีค่ะ เพราะว่า ส่วนหนึ่งเราเป็นธุรกิจเกี่ยวกับเรื่องของความสวยความงาม เราก็เปิดรับ เพราะเราไม่ได้ดูที่ เพศแต่เราดูที่เรื่องของการทำงาน เราดูในเรื่อง idea เราเป็นองค์กรที่เปิดรับในเรื่องนี้”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ที่นี้ในเรื่องของ**เพศอื่น ๆ** นอกจาก**เพศชายเพศหญิง** ถ้าในเชิงส่วนตัวมันก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ อยู่แล้ว คือเวลาเรารับพนักงานเราไม่ได้รับว่าถ้าเป็นนอกเหนือจาก**เพศนี้**เราจะไม่รับ อย่างนี้ มันก็เป็นไปไม่ได้ไง คือเขามีความสามารถเขามีความรู้ ที่นี้มีทั้ง 2 แบบนะ ทั้ง**เพศชาย** **เบียงเบน** และ**เพศหญิงเบียงเบน**”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโกลด์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“เรื่องเพศ อันนี้หลากหลายมาก วอลล์สตรีท เป็นบริษัทที่เปิดรับนะคะ เราไม่ได้สนใจว่าคุณ เป็นเพศไหน อาจารย์ 100 ท่าน มีประมาณถึง 85% **ที่เลือกเพศได้** ถ้าเป็น 100 คน 85 คน น่าจะเป็นอะไรที่**ไม่ใช่ชายแท้หญิงแท้**”

(สัมภาษณ์ คุณยิ๊งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลล์สตรีท อินสติติวท์)

“ความหลากหลายทางเพศในที่นี้ก็หมายถึงที่ว่า EO&D คือเราไม่ได้สนใจว่าเขาจะเพศไหน เราเปิดให้ทุกชีวิต ถ้าเทียบสัดส่วน 100 คน น่าจะประมาณ 20-30% **ที่เป็นเพศทางเลือก**”

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
ปริติท เคนซิล)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีความแตกต่างด้านเพศ โดยระบุความแตกต่างระหว่างเพศ **เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม** ดังตัวอย่างการแสดง ความหลากหลายที่เกิดจากเพศ ดังต่อไปนี้

“อย่าง Fuji Xerox เอง เราเน้นย้ำในเรื่องของความเท่าเทียมกันของคนในสังคม บริษัทมี policy ที่ชัดเจนในเรื่องของ human rights เราไม่จำกัดเพศ ในเรื่องของ gender เราไม่มีข้อบังคับว่า ห้าม **ตัด เกย์ เพศที่สาม** คือเรา open หอมดนะครับ และที่นี้ระดับบริหาร คือเราเห็นอยู่ แต่ว่าเราไม่ชี้ชัด คือเราเห็นแต่ไม่ขนาดว่าใช่หรือไม่ใช่ เพราะฉะนั้นไม่สามารถบอกว่า คนนี้ตำแหน่งนี้คือใช่แบบนี้ ส่วนระดับที่เป็น operation พอเห็นอยู่บ้าง”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท ฟุจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

ง) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ความพิการ”

สำหรับ การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ความพิการ” นั้น พบว่า บริษัทข้ามชาติมีความแตกต่างระหว่างคนที่ร่างกายปกติกับคนที่มีความพิการลักษณะต่างๆ (จำนวน 3 บริษัท) โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีความแตกต่างระหว่างคนที่ร่างกายปกติกับคนที่มีความพิการลักษณะต่างๆ คือ ความผิดปกติหรือบกพร่องทางร่างกาย เช่น สูญเสียขา มือ พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน ซึ่งส่งผลต่อการใช้ชีวิตและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังตัวอย่าง การแสดงความหลากหลายที่เกิดจากความพิการ ดังต่อไปนี้

“ความพิการเรามีพนักงาน operator มีความพิการทางสายตา ตอนนี้มีอยู่แค่คนเดียว เมื่อประมาณกลางปีที่แล้วผู้บริหารระดับสูงของเราเป็นคนพิการ แต่ตอนนี้ยังเชิญท่านออกไปแล้ว ท่านเป็นระดับบอร์ดของเราด้วย ท่านพิการด้านขา ต้องนั่งบนรถ wheel chair”

(สัมภาษณ์ คุณวรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดีนิกส์ จำกัด)

“เรามีการรับคนพิการด้วย เรามีสาขาอยู่ที่เชียงใหม่ แล้วเขาเป็นเหมือน EO&D champion ค่ะ ก็ช่วยทำ project พวกนี้ขึ้นมา คือความพิการมีได้ทั้งตาบอด หูหนวก หรือว่าเป็นนั่งรถเข็น เราทั้งหมด แต่ประเด็นก็คือ เขาก็ต้องผ่านการสัมภาษณ์เหมือนกับคนปกติค่ะ ซึ่ง ตอนนั้นเราจ้างละ ณ ปีนี้ project ที่เราลงโฆษณาให้ แต่ด้วยความที่ไม่มีคนพิการสมัครมา แต่เนื่องจากเราทำ project นี้ เราก็ต้องสนับสนุนให้คนพิการมาทำงานกับเรา”

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
ปรีติพิท เคานซิล)

“เรามีพนักงานที่มีความพิการ เราให้ความสำคัญกับคนพิการ ซึ่งพนักงานของเราพิการมือ พิการหูหนวก เรามีทั้งหมด 2 ท่าน คือมือไม่ขาดแต่ไม่สามารถจับอะไรได้ จะช่วยด้านครัว canteen ช่วยทางด้านห้องครัวพนักงาน ส่วนคนที่หูหนวกก็จะทำงานด้านเอกสาร ซึ่งเราก็มีการจัดอุปกรณ์เฉพาะให้”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทศศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน))

๑) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา”

การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา” นั้น พบว่า บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 3 บริษัท) มีความแตกต่างด้านภูมิหลังการศึกษาตั้งแต่คนที่ไม่จบวุฒิ การศึกษา และคนที่จบวุฒิการศึกษาในระดับต่างๆ รวมทั้งความแตกต่างของคนที่จบการศึกษาจากในประเทศและจากต่างประเทศ โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีความแตกต่างด้านภูมิหลังการศึกษาตั้งแต่คนที่ไม่จบวุฒิ การศึกษา และคนที่จบวุฒิการศึกษาในระดับต่างๆ คือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ปริญญาตรี และปริญญาโท รวมทั้งความแตกต่างของคน ที่จบการศึกษาจากในประเทศและจากต่างประเทศ ดังตัวอย่างการแสดงความหลากหลายที่เกิดจาก ภูมิหลังการศึกษา ดังต่อไปนี้

“ที่นี่ก็มีคนมีการศึกษาทั้งในประเทศ ต่างประเทศ คนที่การศึกษาไม่เหมือนกัน ก็มีการไม่เข้าใจบ้าง อย่างสมมติจบเมื่อนอกมามาคุยกับพนักงานปกติที่อาจจะแบบอยู่มานาน เขาก็อาจจะมีความไม่เข้าใจกันในการสื่อสาร ต้องใช้เวลาต่างกันในการสื่อสารเท่านั้นเอง”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ที่พบเด่นชัดในของประเทศไทย ผมมองว่าภูมิหลังของพนักงาน มาจากทุกระดับทุกส่วนของประเทศไทย ถึงแม้ทุกคนจะเป็นคนไทยทั้งหมด บางคนเรียนจบ ปวส. ปริญญาโท แล้วก็สถานที่เรียนมีทั้งในเมืองหลวง ส่วนภูมิภาค หรือจากต่างประเทศ ภูมิหลังของพนักงานที่อยู่ในบริษัทมีความหลากหลายมาก ภูมิหลัง คือในลักษณะของการศึกษา การเลี้ยงดู ทำให้คนแต่ละคนมีความแตกต่างกันในการ express เรื่องของความรู้สึก หรือ express ในเรื่องของการยกมือถามเมื่อไม่เข้าใจ ผมมองว่าสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับว่าเขาถูกเลี้ยงดูมาอย่างไร การศึกษาเขาได้รับการศึกษามาแนวไหน ถ้าแบบไทยดั้งเดิม สงสัยคุณก็ไม่ถาม ถ้าเกิดคนได้รับการศึกษาแบบก้าวหน้า เขาอาจจะยกมือถามตรงนั้นเลย”

(สัมภาษณ์ คุณอรรคพงศ์ บุญโชติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“เรามีความหลากหลายเกี่ยวกับเรื่องคนเป็นสำคัญ หลากหลายด้วยพื้นฐานเรื่องความรู้ สมัยก่อนไม่ได้มีการโรงแรม สมัยก่อนก็จบ ปวส. ปวช. บางคนก็ไม่ได้จบอะไร แต่ต้องการคนที่พูดภาษาอังกฤษได้ หรือกล้าพูด เพราะว่าเรามีระบบ training หรือฝึกอบรม เพราะฉะนั้นก็มีตั้งแต่ไม่จบวุฒิเลย หรือ guard หรือ security จนถึงจบ master degree ระดับการศึกษาปริญญาตรีเรามีมากที่สุด”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทศศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน))

ฉ) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ศาสนา”

บริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ศาสนา” (จำนวน 1 บริษัท) โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีความแตกต่างด้านศาสนา โดยพบว่ามีการรับรู้ความแตกต่างด้านศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์และศาสนาอิสลาม ดังตัวอย่างการแสดงความหลากหลายที่เกิดจากศาสนา ดังต่อไปนี้

“เรามีความหลากหลายทางด้านศาสนา มีทั้งพุทธ อิสลาม คริสต์ เรามีการจัดอุปกรณ์เฉพาะให้ อย่างอิสลามเราก็จะมีอาหารจัดไว้ให้ เขารู้ เวลาไปที่ canteen เขาก็จะขออาหารที่ไม่มีหมู เราจะเตรียมไว้ให้ มีการจัดห้องละหมาดไว้ให้ด้วย”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน))

ซ) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “ภูมิหลังการทำงาน”

การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติที่พบด้านสุดท้าย คือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการทำงาน” (จำนวน 1 บริษัท) โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีความแตกต่างด้านภูมิหลังการทำงาน ซึ่งเกิดจากการรวบรวมองค์กร 2 แห่ง ที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาระหว่างบุคลากรจากองค์กรทั้ง 2 แห่งดังกล่าว เนื่องจากมีวิธีการทำงานแตกต่างกัน ดังตัวอย่างการแสดงความหลากหลายที่เกิดจากภูมิหลังการทำงาน ดังต่อไปนี้

“ความหลากหลายสำหรับ TMAP-EM (Toyota Motor Asia Pacific – Engineer & Manufacturing) ที่เห็นได้ชัดเจนแล้วก็มีผลต่อการบริหารจัดการของบริษัทนี้มากก็คือ ความแตกต่างของพนักงาน Toyota ที่เป็นคนไทย เนื่องจากว่าบริษัท TMEP เป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ ปีนี้ปีที่ 6 เมื่อก่อน ความคิดที่เกิด regional head quarter ที่นี้ยังไม่มี ก็เลยตั้ง R&D ขึ้นมา แล้วคนญี่ปุ่นที่มาจาก R&D ที่ญี่ปุ่นก็มาทำงานกันอยู่ที่ตึกนี้ มีการรับสมัครวิศวกร

โดยตรง แยกการบริหารจัดการไม่เกี่ยวข้องกับ TMT (Toyota Motor Thailand) เลย อยู่มาวันหนึ่ง TMC (Toyota Motor Corporation) มีการประกาศก่อตั้งบริษัท TMEP-EM ขึ้นมา แล้วก็มีการประกาศโยกย้ายหน่วยงานบางหน่วยงานของทางด้าน TMT ให้มาอยู่ใน under ของบริษัทใหม่ ขณะเดียวกันก็มีการประกาศยกเลิกบริษัทเดิม คือ R&D เดิม ให้มาเป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่งใน under TMEP จะเห็นได้ว่าเรามีคนที่หลากหลายแล้ว คน TMT มี culture อีกแบบหนึ่ง อยู่กันแบบคนไทยมาตลอด ในขณะที่ R&D ที่ถูกก่อตั้งมาก่อน copy รูปแบบการทำงานมาจากญี่ปุ่นเลย สวัสดิการไม่มีอะไรที่เหมือนกับที่ TMT”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน))

สามารถแสดงการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติต่างๆ ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยได้ในตารางที่ 4.3 และการเปรียบเทียบการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติต่างๆ ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย จำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ในตารางที่

4.4

ตารางที่ 4.3 แสดงการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติต่างๆ ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่รับรู้	รายละเอียดมิติที่ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร	จำนวนบริษัทข้ามชาติที่ระบุ
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย คือ สัญชาติตะวันตก ได้แก่ สัญชาติเยอรมนี สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส ตุรกี อิตาลี สวิสเซอร์แลนด์ ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และสัญชาติตะวันออก ได้แก่ สัญชาติญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน อินเดีย ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซียและไทย	14
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby boomer, Generation X และ Generation Y	8
เพศ	เพศชาย-หญิง	5
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	5
ความพิการ	คนร่างกายปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะ แขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	3
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษา ตั้งแต่ระดับ ปวช. ปวส.ปริญญาตรีและปริญญาโท	3
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ คริสต์ อิสลาม	1
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	1

หมายเหตุ สามารถดูรายละเอียดการรับรู้และแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยแต่ละแห่ง (ทั้ง 14 บริษัท) ได้ที่ “ภาคผนวก ก”

ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติต่างๆ ระหว่างบริษัทข้ามชาติตะวันตกและตะวันออกในประเทศไทย

มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่รับรู้	รายละเอียดมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย คือ สัญชาติเยอรมนี สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส ตุรกี อิตาลี สวิตเซอร์แลนด์ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เกาหลีใต้ จีน อินเดีย ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซียและไทย	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย คือ สัญชาติญี่ปุ่นและไทยเท่านั้น ¹
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby boomer, Generation X และ Generation Y	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby boomer, Generation X และ Generation Y
เพศ	เพศชาย-หญิง	-
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม
ความพิการ	คนร่างกายปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะ แขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	-
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมหาวิทยาลัย และคนที่จบวุฒิมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับ ปวช. ปวส.ปริญญาตรีและปริญญาโท	-
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ คริสต์ อิสลาม	-
ภูมิหลังการทำงาน	-	คนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท

หมายเหตุ สัญลักษณ์ (-) หมายถึง ไม่พบการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

¹ ไม่นับรวมบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน) เนื่องจากมีลักษณะพิเศษ คือ เป็น regional office ของ โตโยต้า ในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิก จึงเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมเอาคนจากประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิกมารวมไว้ ณ ที่นี้

การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก สัญชาติ อายุ เพศ ความพิการ ภูมิหลังการศึกษา ศาสนาและภูมิหลังการทำงานนั้น เป็นการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคิด ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการทำงานและวิถีการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวต่อไป เพื่อให้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมเกิดผลดีมากกว่าที่จะเป็นอุปสรรคต่อองค์กร

2.1.2) ทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์บริษัทข้ามชาติ พบว่า บริษัทข้ามชาติมีทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมโดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ทิศทาง ดังนี้

- ก) ทัศนคติแบบเป็นกลาง : ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน
- ข) ทัศนคติเชิงบวก : ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
- ค) ทัศนคติเชิงลบ : ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดปัญหา / อุปสรรคในการทำงาน

ก) ทัศนคติแบบเป็นกลาง : ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยทัศนคติในด้านแรกนั้น คือ ทัศนคติแบบเป็นกลาง กล่าวคือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ โดยความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุและภูมิหลังการศึกษา” ของแต่ละคนนั้น จะสะท้อนออกมาซึ่งความคิด ความเชื่อและการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างกันของความคิดและพฤติกรรม ซึ่งเกิดจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุและภูมิหลังการศึกษา” ดังตัวอย่างการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากอายุและภูมิหลังการศึกษา ดังต่อไปนี้

“ผมมองว่าความหลากหลายที่ทำให้เกิดปัญหามาจาก**ภูมิหลัง** มีทั้งส่วนดีและส่วนไม่ดี ภูมิหลังคือ ในลักษณะของการศึกษา การเลี้ยงดู ทำให้คนแต่ละคนมีความแตกต่างกันในการ express เรื่องของความรู้สึก”

(สัมภาษณ์ คุณอรุณพงศ์ บุญชาติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเทอร์เน็ต เซ็นแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“อย่างเรื่องของ**ความต่างด้านอายุ**นี้ ส่งผลต่อความเชื่อในเรื่องของความถูกต้องนะ มุมมองจะต่างกัน ง่ายๆ เลย สมัยนี้มุ่งทางเก่งกาจขั้นผู้หญิงก็เป็นเรื่องถูกต้อง แต่ผู้ใหญ่ก็จะมองไม่ถูกต้อง ปัจจุบันก็ไม่ถึงกับยอมรับได้ แต่ก็ไม่ได้ปฏิเสธเพราะว่ากระแสมันเยอะขึ้นเรื่อยๆ”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เซอราตัน จำกัด (มหาชน))

“คือแต่ละคนเขาก็มีความแตกต่างของเขา เนื่องจากองค์กรของเรามัน dynamic มากๆ อย่าง**ด้านอายุ** ไม่ว่าจะ**เป็นเด็กหรือผู้ใหญ่** เราไม่เคยปิดกั้น ดังนั้น พนักงานของเราสามารถที่จะมี initiative อะไรก็ได้และสามารถทำได้ **ทั้งเด็ก ๆ และพวกที่อยู่มานานแล้ว** ทุกคนสามารถที่จะ take risk ได้ในการทำ คือ องค์กรของเราพยายามให้ทำอะไรที่ต่าง คิดต่าง อันนี้ก็เลยเป็นในเรื่องของการฟอร์มองค์กรขึ้นมา เพราะฉะนั้น มันก็เลยมีความหลากหลาย ทั้งความคิด และพฤติกรรม เรา believe ใน small action make a big different”

(สัมภาษณ์ คุณวรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“**เด็กรุ่นใหม่จะมีวิธีการทำงาน มีความเชื่อ มีพฤติกรรมที่มันแตกต่าง** เขาถูก motivate ด้วย factor ที่มันต่างกับคนที่อยู่อีกรุ่นหนึ่ง เพราะฉะนั้นองค์กรก็ต้องเข้าใจ อย่างคนรุ่นเก่าผู้บริหารส่วนใหญ่ก็เป็น Baby boomer พวกนี้เป็นพวกทำงานหนัก อูทิศตนให้กับการทำงาน งานคือชีวิต ชีวิตคืองาน แต่พอมาพวก Gen X ส่วนใหญ่ก็จะเป็นพวก middle manager ขึ้นไป จะเริ่มมีชีวิตส่วนตัว เพราะฉะนั้นถ้าเขาอยู่บ้านก็เป็นเวลาส่วนตัว เพราะฉะนั้น เราจะติดต่อกับเขา ก็ต้อง respect ในชีวิตครอบครัวเขา แต่เขาก็ work hard นะ พอมาถึง**รุ่นเด็ก**จะเป็นพวก technology base นั่นก็คือ multi-skill อย่างเช่น สามารถคุยได้แล้วก็เล่นมือถือไปด้วย ทุกอย่างมัน real time สำหรับเด็กรุ่นใหม่ ก็คือรอไม่ได้ ดังนั้น องค์กรก็ need ที่จะต้อง feedback ให้แบบเร็วในแง่ performance เพื่อที่เป็นการ motivate หรือแม้แต่เป็นแนว network ก็คือการที่ให้เด็กใหม่มาทำงานในที่แบบเพื่อนน้อยก็อาจจะไม่

motivate เท่าไหร่ เพราะเขาต้องการอะไรที่แบบมี network กัน ซึ่งพอมันเป็นความแตกต่างแบบนี้ก็ต้อง need ทำความเข้าใจ เพื่อจะได้ launch นโยบายแต่ละอย่างให้มัน motivate คนทุกรุ่น”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

ข) **ทัศนคติเชิงบวก : ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร**

ขณะที่ ทัศนคติของบริษัทข้ามชาติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในด้านที่สองนั้น คือ ทัศนคติเชิงบวก โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า ความหลากหลายไม่ได้เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน แต่เป็นเรื่องที่ทำลายมากกว่าในการที่จะจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ (จำนวน 6 บริษัท) ดังตัวอย่างการแสดงทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งไม่ได้เป็นอุปสรรคในการทำงาน ดังต่อไปนี้

“ถ้าถามว่าเป็นปัญหาไหม ทุกอย่างมันก็มีปัญหา ถ้ามองในแง่ปัญหาคือการทำยังไงให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ ตรงนี้ก็ไม่ยากหรอก เป็นเรื่องทำลายมากกว่าที่จะทำให้ต่างฝ่ายต่างรู้จักซึ่งกันและกัน แล้วก็ยอมรับในจุดยืนของแต่ละคน”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน))

“เราค่อนข้างจะเป็นคุณค่าขององค์กรที่เข้มแข็ง มีทางที่แน่นอนอย่าง Toyota way มีอยู่ 2 เรื่องใหญ่ๆ นั่นก็คือเรื่องของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก็คือเน้นที่เรื่องงาน กับอีกอันหนึ่งคือเน้นเรื่องคน คือ respect people เพราะฉะนั้นพอมันมี theme ของ respect people มันทำให้เราไม่มองความแตกต่างของบุคคลเป็นอุปสรรค เรามองแค่ว่าเราจะช่วยเหลือกันยังไง แล้วก็เราเข้าใจเขาไหม เขาเข้าใจเราไหม”

(สัมภาษณ์ คุณสมัชชา ก้อนแก้ว,
บริษัท ไตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

“**ไม่คิดว่าเป็นปัญหา** เพราะว่าจริงๆ แล้ว ทำให้เราได้เรียนรู้วัฒนธรรมของเขา และทางเขาก็ได้เรียนรู้วัฒนธรรมของเรา โดยเฉพาะอาจารย์ที่เป็นต่างชาติ เวลาที่เข้ามาทำงานด้วยกันแล้ว เขาจะ nice มาก ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องที่การที่เขาพยายามจะเรียนภาษาไทย หรือการที่เขาจะติดต่อภาษาอังกฤษให้คนไทยเข้าใจ กับพนักงานเองเขาก็ไม่ได้มีความรู้สึกว่าเขาเป็นต่างชาติ แล้วเขาจะต้องรู้สึกว่าเขาเหนือกว่าเธอ ไม่ใช่ แต่จะเป็นในลักษณะ happy ในการทำงานร่วมกันมากกว่า”

(สัมภาษณ์ คุณยิ่งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลลัสสตรีท อินสติติวท์)

“**ความหลากหลายมันทำให้เราเกิด opportunity** คือ โลกสมัยนี้มันเป็นไปได้แล้วที่เราจะต้องไทยล้วน มันเป็นปัญหาสำหรับการจัดการให้มันลงตัวเท่านั้น เพียงแต่ว่าความหลากหลายมันไม่ได้ทำให้เกิดปัญหา แต่การจัดการไม่เป็นมันทำให้เกิดปัญหา”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์นุช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโกลด์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“จริงๆ แล้ว**ปัญหามันคือ challenging** มากกว่าว่า culture แต่ละประเทศแตกต่างกัน ทำให้มันเป็นปัญหาได้เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น อินเดียอาจจะพูดเยอะ คนไทยไม่ค่อยพูดเลย คือก็ไม่ค่อย balance เวลานำเสนอ ฝรั่งเศสค่อนข้างตรงไปตรงมา ในขณะที่คนไทยอาจจะไม่ assertive เขาบอกให้ทำอะไรก็ทำ คืออันนี้ก็คือ challenging คือทำยังไงให้ทุกคนเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมของเขา แล้วเราจะ handle เขายังไง”

(สัมภาษณ์ คุณวรวรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“**ที่ไม่เคยมองความหลากหลายว่าเป็นปัญหา** ใจมันอยู่ที่การมองมากกว่า อย่างที่บอก มันไม่มีอะไรที่มันราบเรียบไปได้หมด มันก็มีอุปสรรคมีปัญหาเกิดขึ้น ถ้าทุกคนช่วยกันผ่านไปให้ได้ มันก็ผ่านไปได้ มันไม่ได้บอกว่าทุกอย่างเจอปัญหามันจะต้องตาย มันไม่มีทาง ก็แก้กันไป ทำกันไป ความหลากหลายที่ไม่ได้มองอย่างนั้น พี่กลับมองว่าเป็นเรื่องที่ดี”

(สัมภาษณ์ คุณอนัญญา อีร์พัฒนาะ,
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (จำนวน 14 บริษัท) มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร โดยเห็นพ้องว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรนอกจากจะไม่เป็นปัญหาแล้ว ยังทำให้เกิดผลดีต่างๆ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แสดงให้เห็นว่า ผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่พบมากที่สุด คือ ความสร้างสรรค์ ความหลากหลายของความคิด มุมมองที่แตกต่างกันของคนที่มาจากวัฒนธรรมต่างกันทำให้มีทางเลือกต่างๆ มากขึ้น (จำนวน 11 บริษัท) ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการที่ได้ข้อมูลอย่างแท้จริงของกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด (จำนวน 2 บริษัท) ความยืดหยุ่นของบุคคลและองค์กร (จำนวน 2 บริษัท) และการลดต้นทุน (จำนวน 1 บริษัท) ตามลำดับ ดังตัวอย่างการแสดงทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมดังต่อไปนี้

“เป็นการ add on idea กันมากกว่า เช่นว่าถ้าอันนี้จะทำอย่างไรดี แต่ละ gen ก็อาจจะบอกความเห็นของตัวเองที่แตกต่างกัน ... ข้อดีก็แบบว่าทำอะไร มองอะไรได้หลายแง่มุม เด็กรุ่นใหม่ก็ได้โอกาส เพราะว่าในองค์กรที่เขาไม่ได้ให้ความสำคัญกับเด็กใหม่ เขาก็ไม่รู้หรอกว่าเด็กรุ่นนี้เขาชอบได้มีโอกาสที่จะทำอะไรให้สำเร็จ ถึงบางคนเขาจะมองว่าน้องยังไม่มีประสบการณ์ ช่วยงาน admin ไปก่อน แต่ที่นี้เด็กรุ่นใหม่เราก็คือ ได้ทำ project ได้ lead project จริง เพราะฉะนั้น เขาก็ได้ประโยชน์ คนรุ่นเก่าก็ได้ประโยชน์ในแง่ของการทำหน้าที่เหมือนเป็น advisor ให้น้องได้ออกไปทำ”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

“มันเป็นเรื่องของ การ sharing information หมายถึง ในส่วนของ information ที่ cross ระหว่างกัน เขาก็ต้องมาเรียนรู้ทั้งในเรื่องของขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมเราเอง รวมไปถึงเรื่องของ business เช่นเดียวกัน เราก็ได้เรียนรู้ในส่วนของวิธีการทำงาน ความคิด เรื่องของการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม หลักการทำงานระหว่าง culture ของเขา กับ culture ของเรา ...สมมติว่าเรามี project หนึ่ง project นี้จะต้องไปดูแลลูกค้าบริษัทญี่ปุ่น การที่เรามีพนักงานที่เป็นต่างชาติ หรือเป็นคนญี่ปุ่นเอง เขาก็จะมีเรื่องของการเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่มาจากดั้งเดิมว่าแบบนี้ควรจะ approach ไปที่ไหน กับใคร อย่างไร ซึ่งมันดีกว่า คนไทยที่ไม่รู้อะไรเลยแล้วเข้าไปคุย ... เป็นเรื่องของมุมมองในเรื่องของการทำงานมากกว่า”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท พูจี ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ถ้าเป็นบริษัทเดียว มีแต่คนไทย มุมมอง แนวคิดมักจะมองเดิมๆ เดียวกัน พอมีต่างชาติ สไตล์การทำงาน การเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน เวลาประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไข บางทีผู้ใหญ่ก็มีมุมมองกว้างขึ้น คนไทยเองก็ฉลาด เก่งกว่าต่างชาติก็มี ที่นี้ความแตกต่างเป็นข้อดี เมื่อเกิดปัญหาเราประชุมกัน **พอมียุโรป มุมมอง โอกาสที่จะแก้ปัญหาได้ถูกต้อง cost save ด้วย smooth ด้วย หลากหลายดีกว่าชาติเดียวหรือคนวัยเดียว**”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“ความหลากหลายมันดีตรงที่ว่า **เราก็ได้ประสบการณ์หรือมุมมองใหม่ๆ** คนที่มีลักษณะ working style หรือว่า culture ที่เป็นอินเดีย culture ที่แตกต่างกัน ไม่ใช่หมายความว่านิสัยเขาต่างกันนะ แต่ว่าเขาอาจจะต้องการ output แบบนี้เหมือนกัน แต่ว่าวิธีที่เขาจะใช้มันไม่เหมือนกัน ... สมมติว่าเราเป็นคนไทยก็จะคิดแบบคนไทยคิด แต่ถ้าเกิดเป็นต่างชาติหรือว่าเป็นฝรั่งเป็นอินเดอร่าอาจจะมึ่วิธีคิดที่ไปถึงที่ output มากกว่ากระบวนการ”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“เพราะว่าองค์กรขาย product ให้ consumer มีความแตกต่างกัน เพราะฉะนั้น**ความหลากหลายจะทำให้มี idea มองแตกต่างกันไป หลากหลายมุมมองขึ้นมา** เนื่องจากตอนนี้บริษัทเราเน้นในเรื่องของ gender และสินค้าของเราเป็น beauty product แล้วก็ผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าเป็นผู้หญิง ตรงนี้ประโยชน์คือ link กับทาง business ด้วยเช่นกัน เพราะว่าเวลาการ design หรือ คิดแบบต่างๆ เราก็จะได้รู้ inside จริงๆ”

(สัมภาษณ์ คุณวรรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“ในการบริหารงาน บางครั้งคนๆ เดียวไม่มีทางที่จะเห็นได้ทุกทาง คนอื่นที่มาจากมุมมองหรือจากด้านที่ต่างกัน เขาอาจจะมีลักษณะ ประสบการณ์ในอดีตต่างกัน **พอให้แนวคิดที่เสริมสร้าง เป็นเหมือนภูมิคุ้มกันการทำงานส่วนนั้นให้มันราบรื่นยิ่งขึ้น** เพราะฉะนั้น**ความเห็นที่แตกต่างช่วยให้เราเห็นภาพที่สมบูรณ์มากขึ้น**”

(สัมภาษณ์ คุณอรุณพงศ์ บุญชาติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด)

“ก็เราได้เรียนรู้วัฒนธรรมของเขา ทำให้เหมือนกับบริษัทไม่ได้มีแค่ direction เดียว **ทำให้มีความหลากหลาย** ไม่ว่าจะ**เป็นเรื่องความคิดมุมมอง จะมีทุกอย่างผสมกัน** เราก็สามารถหยิบข้อดีของแต่ละอันมาใช้ได้ ตรงนั้นที่เป็นประโยชน์”

(สัมภาษณ์ คุณยิ๊งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลล์สตรีท อินสติติวท์)

“ข้อดีคือผมคิดว่าทำให้เราเรียนรู้ได้ตลอด มันไม่หยุดนิ่ง เพราะว่าพอมันมีความแตกต่างมีความหลากหลาย เลยทำให้เราต้องอยู่กับมันให้ได้ และพยายามสร้างให้เป็น team work ด้วยกัน ... ความหลากหลายของคน **แน่นอนมันเป็นเรื่องของ การเรียนรู้ การแชร์ ประสบการณ์ร่วมกัน** อย่างปัญหาเกิดขึ้นที่หนึ่ง ที่หนึ่งตรวจพบเจอสาเหตุแล้วก็แก้ไขสำเร็จ เขารู้ว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นกับที่อื่น เขาก็แชร์ไปก่อนเพื่อป้องกันและยก standard ให้กับที่อื่น บางทีเราอ่าน email เราจะเห็นว่าบางทีมันไม่ได้เป็นแค่ประเทศไทย แต่มันมี case ที่เกิดขึ้นทั่วโลก เขาแชร์กันให้รับรู้กันทั่วถึง อย่างเช่น สมมติว่าในกลุ่มของ HRD เป็นการจัด training conference ใน Asia pacific แต่ละประเทศก็จะมาคุยถึงตัว raise practice ของเขา เราก็จะดูว่าของเขาเป็นยังไง เอมมาใช้กับของเราได้ไหม ก็จะมีแชร์ๆ กัน

(สัมภาษณ์ คุณสมัชชา ก้อนแก้ว,
บริษัท ไตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

“**ความหลากหลายมีประโยชน์ในด้านของมุมมอง เราได้เห็นในจุดที่เรามองไม่ถึง** อย่างให้การบริการแขก มุมมองของคนเก่าก็จะช่วยมองว่าอะไรที่ทำได้มีคุณค่า มีราคา มุมมองของคนรุ่นใหม่ก็ทำให้รู้ว่าเดี๋ยวนี้ trend ไปยังไงแล้ว ต้องตามให้ทัน มุมมองของคนมีความรู้บ่อยแต่ประสบการณ์เยอะ เขาอาจจะแชร์ได้ว่ามันควรจะเป็นอย่างไร มุมมองของคนที่มีความรู้มากเขาก็อาจจะนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามา”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทนต์ศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน))

“ถ้าประโยชน์น่าจะเป็นการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างของคน **มันทำให้เหมือนรู้สึกที่เรา ยืดหยุ่นได้มากขึ้นด้วย**”

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
บริษัท เคนาซิล)

“คิดว่าเป็นในเรื่องบวก เราคงไม่สามารถคิดเหมือนกันในทุกเรื่องได้ ความต่างมันทำให้เรามองต่างมุม ทุกคนสามารถ add value ได้ เพียงแต่ว่าตอน end up เราจะตัดสินใจยังไง พอตัดสินใจแล้ว เราจะต้องตัดสินใจไปร่วมกัน ไม่มีใครผิดไม่มีใครถูกในแง่ของความคิด เพียงแต่ว่าอันไหนมัน work หรือไม่ work มากกว่า เรายอมรับในความแตกต่าง เพราะเรายอมรับในเรื่อง diversity”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ที่กลับมามองว่าความหลากหลายเป็นเรื่องที่ดี เพราะความหลากหลายของช่วงอายุคนเข้ามา มันก็เป็น experience ประสบการณ์ที่มันมาจากหลายกลุ่มหลายคน บางทีผู้ใหญ่มองบางทีมันอาจจะไม่ใช่ก็ได้ คือผู้ใหญ่โอเคผ่านประสบการณ์นั้นมา แต่ว่าบางทีคนรุ่นใหม่ เขาก็จะมีอะไรที่มันใหม่ซึ่งคนรุ่นเราไม่เคยรู้ ถ้าเราหัดที่จะหันไปรับฟังเขาบ้างแล้วก็ดูเขา บางทีมันก็มีอะไรที่น่าสนใจอยู่ตรงนั้น หรืออย่างคนญี่ปุ่นมา สมมติว่าเราบริหารกันเองมันก็เป็นไปไม่ได้อยู่แล้วในองค์กรญี่ปุ่นแบบนี้ มันก็ต้องมีคนญี่ปุ่นเข้ามาดู เพราะว่านี่มันเป็นองค์กรญี่ปุ่น แล้วการ deal นี้ เนื่องจากว่า Mitsuho เป็นแบงก์ญี่ปุ่น deal กับลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่ majority เป็นญี่ปุ่น เพราะฉะนั้นการมีเขามา หนึ่งก็คือว่าเขารู้จักคนญี่ปุ่นดีกว่าเรา หรือว่าลูกค้าบางคนเป็นลูกค้าที่มาจากบริษัทแม่ คือเขามี relation กับแม่มา เพราะฉะนั้นเขาก็มี reaction กับเรา อย่างนี้ หรือว่าการติดต่อสื่อสารบางทีติดต่อกลับไป head office ญี่ปุ่นบางคนพูดภาษาอังกฤษไม่ได้ คนไทยก็คุยไม่ได้ การมีคนพวกนี้มากก็จะช่วยให้การสื่อสารมันง่าย ก็คือให้เขาคุยกัน เพราะว่าบางทีคุยกันไม่รู้เรื่องแล้วคุยโทรศัพท์ภาษาอังกฤษกันไม่ได้ หรือส่ง email มาเป็นภาษาญี่ปุ่น ถ้าไม่มีคนกลุ่มนี้อยู่ช่วยอ่านก็คงไม่ได้ ขณะเดียวกันถ้าญี่ปุ่นมาตั้งบริษัทในเมืองไทย แล้วไม่มีคนไทยทำเลย มันก็ไม่ได้อีก เพราะว่าใครจะรู้จักประเทศเราได้ดีกว่าคนไทย พี่ถึงมองว่ามันเป็นการพึ่งพากันมากกว่า”

(สัมภาษณ์ คุณอนัญญา ธีรพัฒนะ,
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

“ข้อดีของทางองค์กร มันทำให้เราบริหารคนได้ครอบคลุมกว้างขึ้น กฎระเบียบอะไรก็ต้องคำนึงถึงส่วนรวมที่สามารถปฏิบัติได้ ไม่ได้เอาอย่างใดอย่างหนึ่ง มันยืดหยุ่นมากขึ้นนั่นเอง”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,
บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

ค) ทศนคติเชิงลบ : ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดปัญหา / อุปสรรคในการทำงาน

ขณะที่ ทศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในด้านสุดท้าย นั้น คือ ทศนคติเชิงลบ โดยกลุ่มตัวอย่าง (จำนวน 4 คน) ได้แสดงให้เห็นว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นปัญหาได้ กล่าวคือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา” (จำนวน 2 คน) มีผลทำให้ความกล้าแสดงออกในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรแตกต่างกัน โดยคนจบการศึกษาจากต่างประเทศจะมีความกล้าแสดงออกในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมามากกว่าคนที่จบการศึกษาภายในประเทศ หรือคนที่ไม่มีการศึกษา จะปิดรับความรู้ใหม่ๆ ดังตัวอย่างการแสดงทศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก ภูมิหลังการศึกษา ซึ่งเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน ดังต่อไปนี้

“ผมมองว่าสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับว่าเขาถูกเลี้ยงดูมาอย่างไร ได้รับการศึกษามาแนวไหน ถ้าแบบไทยดั้งเดิม สงสัยคุณก็ไม่ถาม ถ้าเกิดคนได้รับการศึกษามาแบบก้าวหน้า อาจจะยกมือถาม แต่บางคนก็มากกลางๆ เขาอาจจะประชุมเสร็จ ออกมาถามหน้าห้อง ลักษณะนี้ผมมองว่าเกิดปัญหา เพราะว่าลักษณะของการประชุมงาน เราไม่สามารถเห็นภาพรวมได้อย่างแท้จริง จะเห็นภาพรวมเฉพาะในส่วนคนที่พูดออกมา ในส่วนคนที่กล้าแสดงออก ในเรื่องของความกล้าแสดงออกต่างกัน มันก็เกิดปัญหา เพราะว่าในเมื่อบางคนอาจจะไม่ถามเลยถึงแม้ว่าประชุมจบ แต่เอาไปพูดหลังประชุม ถ้าเราขอความคิดเห็นหรือว่ามีคนเสนองานขึ้นมา คนไม่เห็นด้วยเขาก็ยกเหตุผลของเขา แต่ถ้าคนไม่เห็นด้วยแต่ไม่ยกมาพูดหน้าห้องกับหัวหน้า หัวหน้าก็ต้องตัดสินใจด้วยคนเดียว ไม่ใช่เสียงส่วนใหญ่ ผลการดำเนินงานต่อมาก็อาจจะไม่เห็นด้วยกับวิธีการที่ตัดสินใจไป เพราะฉะนั้นความราบรื่นมันก็ต่างกัน นี่คือผมมองว่ามันเป็นปัญหา คือภูมิหลัง”

(สัมภาษณ์ คุณอรุณพงศ์ บุญชาติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ถ้าถามว่าความหลากหลายด้านไหนที่จะมีปัญหาในองค์กร ก็คงเป็นความหลากหลายด้านความคิดและความรู้ เพราะว่าการที่เขาไม่รู้ เขาก็จะปิดการรับ ฉะนั้นต้องทำให้เขาเปิดก่อน ถึงจะทำให้เขาารู้ได้ สมัยก่อนคนจะมองว่าจะต้องทำงานตำแหน่งนี้ไปจนตาย แต่เราก็พยายามเปลี่ยนความคิดว่าคนทุกคนควรจะต้องมีความก้าวหน้าในงาน จากตอนแรกที่เข้าไปไม่สนใจไม่ train ก็ภูมิใจว่าเราสามารถเปลี่ยนหรือแลกเวลาที่โรงแรมในเครือต้องการให้ไปช่วย

จะไม่มีใครไปเลย แต่พอเราพูดคุยกับเขาเขาก็ต้องเริ่มจากคนที่อยากก่อน ค่อยๆ เริ่มทีละหนึ่ง ไปสองสาม ณ ตอนนี้พอโรงแรมต้องการคนไปช่วย เดียวนี้ก็จะมีคนมาสมัครจากสมัยก่อนที่ไม่มีเลยต้องคุยกันนาน นอกจากนี้เราก็มีการให้คำชม ให้เขารู้สึกดี เราให้ความรู้เขา เวลาที่เขาไปฝึกงานหรือติดต่อกับใคร ให้ข้อมูลความรู้ เตรียมเอกสารให้”

(สัมภาษณ์ คุณณกนกนาฏ สุทศศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิวด์ เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน))

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” (จำนวน 1 คน) มีผลทำให้คนที่เป็
เพศที่สามจะมีเรื่องของการใช้อารมณ์มากกว่าเพศปกติ ดังตัวอย่างการแสดงทัศนคติต่อความ
หลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากเพศ ซึ่งเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน
ดังต่อไปนี้

“ไม่เชิงเป็นอุปสรรค แต่อาจจะมีบ้าง เช่น **เพศที่ไม่ใช่ชายและหญิง** ก็จะ emotional ส่งผล
ในเรื่องของ communication การ communicate ยิ่งหลายคนก็หลายแบบ นอกจากด้วย
จำนวนพนักงานที่เยอะแล้ว พอเป็นหลายเพศ หลายอายุ หลายอะไร ก็จะมีความรู้สึกว่า เรา
ต้อง communicate ทุกอย่างให้เป๊ะ ไม่ใช่แบบอึกกลุ่มฟังแล้วโอเค แต่อีกกลุ่มฟังแล้วเธอว่า
อะไรจันรีเปล่า หรือทำไมเธอคุยกับคนไทยเป็นแบบนั้น หรือ benefit คุณให้คนไทยเยอะไปรี
เปล่า ให้ฝรั่งเยอะไปรีเปล่า อันนั้นก็อาจจะมีปัญหาตามมา”

(สัมภาษณ์ คุณยิ่งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลล์สตรีท อินสติติวท์)

ขณะที่ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “ภูมิหลังการทำงาน” มีผลทำให้เป็น
อุปสรรคต่อองค์กร 2 ลักษณะ คือ ประการแรก คนที่มาจากคนละวัฒนธรรมองค์กรไม่พูดคุย
ปฏิสัมพันธ์กัน นอกจากเรื่องงานเท่านั้น และประการสุดท้าย คนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน
เรียกร่องสิทธิ์ที่เท่าเทียมกันกับบุคลากรคนอื่น ๆ ที่ได้รับมากกว่าตนเอง ดังตัวอย่างการแสดง
ทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากภูมิหลังการทำงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคหรือ
ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน ดังต่อไปนี้

“เมื่อเทียบกับเมื่อสมัยก่อนแรกๆ ที่มา ต่างคนต่างอยู่ เวลาเขาประชุมกัน มีความรู้สึกเหมือน
เป็นคนแปลกหน้าสภาพการทำงาน มันอยู่กับคนละตึกด้วย แล้วงานก็บางครั้งอาจจะไม่ได้

เกี่ยวข้องกับ ยกเว้นบางคนที่จะต้องมาเกี่ยวข้องกับทางด้านวิศวกรรม กับงาน design ก็ประชุมก็ประชุมกัน แต่ได้ relation มันยังไม่เคย เหมือนคุยแค่เรื่องงานแล้วก็จบ แล้วก็แล้วกันไป ต่างคนก็ต่างแยกย้าย คุณอยู่ตึกไหน ผมอยู่ตึกนี้ บรรยากาศการทำงานก็จะไม่ดี นี่ก็คือสิ่งที่เราพยายามละลาย”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน))

“ปัญหาในที่นี้ก็ลักษณะคล้ายๆ กับว่า สิ่งที่คุณได้รับจากบริษัท **คุณได้มากกว่าผมในเรื่องนี้** คุณได้โบนัสตั้ง 6 เดือน ผมเดือนเดียว มันไม่ถึงกับขนาดพนักงานไปขัดแย้งกันเอง เพียงแต่ว่า เขายังมีกลุ่มของตัวเองอยู่ ไม่ถึงขนาดเรียกว่าประท้วง แต่เรียกว่ามี voice เข้ามายังบริษัท เขาไม่ไป voice กันเองหรอก เขาก็ voice ผ่านคณะกรรมการสวัสดิการ ซึ่งคณะกรรมการสวัสดิการก็เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่เราได้ตั้งขึ้นมาจะ ถ้าจะว่าไปแล้วโดยกฎหมายด้วยต้องมี แต่สิ่งที่ voice เข้ามา มันก็เหมือนเป็นช่องทางของระบาย เหมือนกับกาน้ำร้อนที่มันต้มพอเวลา มันเดือดๆ แล้วก็ไม่มีควันต่างๆ ต่อดันขึ้นมา มันก็จะมีรูสำหรับระบายเพื่อไม่ให้ฝามันระเบิด ตูม ออกมา เมื่อมี voice ผ่านเข้ามาคณะกรรมการสวัสดิการ หรือ welfare committee มันก็เป็นเรื่องที่ HR กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าไปพิจารณาว่าเรื่องไหนบ้างที่เราสามารถที่จะ support ความต้องการของเขาก็เริ่มจากตรงนั้นด้วย”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน))

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่าง (จำนวน 8 บริษัท) ได้แสดงให้เห็นว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน ซึ่งปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ความเข้าใจหรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน (จำนวน 6 บริษัท) หรือข้อผิดพลาดในการสื่อสารเนื่องมาจากภาษาหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (จำนวน 2 บริษัท) อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างได้เพิ่มเติมว่า การพูดคุยและทำความเข้าใจกันทำให้ปัญหาดังกล่าวยุติได้ เพราะบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน (professional) ดังตัวอย่างการแสดงทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน ดังต่อไปนี้

“ส่วนใหญ่เป็นลักษณะปัญหาในเรื่องงาน **บางทีความเห็นไม่ตรงกันบ้าง** แต่ของพวกนี้ที่มองว่ามันมีทางออก ในตัวของมันเอง แต่เรามอง positive ก็เพราะว่าเราทำงานไง มันก็มีข้อ

ขัดแย้ง ถ้าเราไม่ทำอะไรเลย วันๆ ไม่ทำงานมันคงไม่คุยกัน มันคงไม่มีข้อขัดแย้ง แต่ที่ทุกวันเราทำงาน หัวหน้ากับลูกน้องพอทำงานบางที่มันก็มีจุดที่ความเห็นมันไม่ลงรอยกัน มันก็ต้องคุย มันเป็นแค่คนละมุมมอง คนละอายุกันก็เท่านั้นเอง”

(สัมภาษณ์ คุณอนัญญา ธีรพัฒนนะ,
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

“คนที่อายุต่างกัน เพศต่างกัน วัยต่างกัน การศึกษาไม่เหมือนกัน ต้องมีการไม่เข้าใจบ้าง สมมติคุณจบเมืองนอกมาคุยกับพนักงานปกติที่อาจจะอยู่มานาน เขาก็อาจจะมีความไม่เข้าใจกันในการสื่อสารเท่านั้นเอง คงไม่เป็นปัญหา แต่ต้องใช้เวลาต่างกันในการสื่อสารเท่านั้นเอง “

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ผลเสียก็คือว่า วัฒนธรรมอะไรมันอาจจะต่างกันอะไรทำนองนี้ ทำให้เกิดความไม่พอใจบ้างในบางเรื่อง ไม่เห็นด้วยนิดหน่อย หรือไม่ให้ความร่วมมือบ้างบางเรื่อง อย่างเช่น เรื่องการรักษาเวลา ตรงเวลา พนักงานญี่ปุ่นค่อนข้างตรงเวลาทุกเรื่อง แต่คนไทยเขาจะไม่ค่อยจะช้า ก็เป็นเรื่องเวลา”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,
บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“มีผู้บริหารจาก (...) ทาง HR ได้ข่าวมาว่า ไม่ค่อยให้การยอมรับผู้บริหารชาว(...) เนื่องจากสไตล์การทำงาน มุมมองเขาอีกแบบ สมมติสถานการณ์เดียวกัน (...) จะตรงไปตรงมา แก้ไขปัญหาแบบเร็ว โดยไม่แคร์ใคร ไม่แคร์ความรู้สึก ขณะที่คนไทย มุมมองจะ soft หน่อย ถ้าถูกคำติติประเด็นต้องทำแบบนี้จะดีกว่า (...) อาจจะบอกว่าไม่ได้ เขาต้องการความสำเร็จ ทุกคนต้องการเป้ายอดขาย ไม่สนเรื่องของจิตใจเท่าไร ทั้งพนักงานหรือลูกค้า มุมมองอาจจะแตกต่างกันบ้างก็อาจจะมี conflict กันบ้าง แต่สุดท้ายคือ ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีเป้าเดียวกัน คือ ให้ business เดินต่อไปได้ มี conflict ได้ แต่สุดท้ายก็จะมีบทสรุปที่ลงเอยด้วยดี”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“มีเสมอเรื่องความเห็นไม่ตรงกัน มีตลอดไม่ว่าจะต่างชาติหรือคนไทย โดยส่วนมากแล้วถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานคนที่ไม่เห็นด้วยก็อธิบายในมุมมองเขา ที่เหลือก็พร้อมรับฟังแล้วก็พิจารณาว่าได้หรือไม่ได้ ไม่ได้ก็อธิบายว่าทำไม แต่ถ้าได้ก็โอเค ก็มีการพูดคุยกันมากกว่า”

(สัมภาษณ์ คุณอรรรคพงศ์ บุญชาติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ถ้าพูดถึงข้อเสีย ในแง่ของความแตกต่างบางอย่างอาจจะมีบ้าง แต่ว่าสุดท้ายแล้วเราคุยกันถึงเรื่องของปัญหา แล้วมันก็สามารถที่จะจบลงได้ อย่างเช่น อาจจะเป็นผมเคยมี case หนึ่งเป็นคน (...) ต้องการข้อมูลจากเรา คน (...) ก็ค่อนข้างจะใช้เวลากะชั้น ก็เกิดการสื่อสารเพื่อ tune กันให้ได้ ก็มาถึงจุดหนึ่งปัญหามันก็ถูกเคลียร์ไป เพราะว่าเราก็พยายามเข้าใจจากมุมมองตัว Toyota way แล้วอันไหนที่พยายามปรับเข้าหากันได้ บางครั้ง email หรือ โทรศัพท์ อาจจะไม่เข้าใจกัน แต่พอถึงเวลาที่เจอกันและคุยกัน แล้วรู้ว่าปัญหาต้องจบ มันสามารถที่จะผ่านไป”

(สัมภาษณ์ คุณสมัชชา ก้อนแก้ว,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

“เรื่องของการสื่อสารที่ทำให้เป็นประเด็น เช่นสำเนียงในการพูด ฝรั่งเวลาพูด หรืออินเดียสายหัวคือโอเค มันคือเรื่องของการสื่อสารมากกว่า ความเข้าใจไม่ตรงกัน”

(สัมภาษณ์ คุณวรวรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“มันมีข้อเสีย คือ เข้าใจผิดใจ ถ้าตีก็ประมาณ 3 ประการ ประการแรกก็คือเรื่องของเวลา เวลาสื่อสารมันสั้น มีเวลาอธิบายได้น้อย อันที่สองเรื่องของคำศัพท์ technical term ศัพท์ยาก ไม่รู้ก็ไม่เข้าใจ อันที่สามจะเป็นเรื่องของวัฒนธรรม อย่างคนญี่ปุ่นสงสัยเขาจะไม่ถามเขาจะนิ่ง เหมือนคนไทยเหมือนกันถ้านิ่งเมื่อไหร่คือไม่รู้เรื่อง ถ้าถามมากๆ แปลว่ารู้เรื่องที่จะชอบบอกฝรั่งว่าเวลาคุณคุยกับคนไทยะ ถ้ามันนิ่งแล้วยิ้มแปลว่าไม่รู้เรื่อง คุณถามมันเลย ถ้าเกิดคนนั้นถามมากๆ คนนั้นรู้เรื่อง”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน))

สามารถสรุปทัศนคติของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดังตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่า ทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรนั้น บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มองว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นมีข้อดีมากกว่าข้อเสีย และการจะทำให้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นเกิดผลดีต่อองค์กรได้ องค์กรจึงต้องมีวิธีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมดังกล่าว ดังนั้น ในเรื่องถัดไป เราจะมาพิจารณารูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยต่อไป

ตารางที่ 4.5 แสดงทัศนคติของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม
<p>ทัศนคติแบบเป็นกลาง : ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน</p>	<p>ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุและภูมิหลังการศึกษา” จะสะท้อนออกมาซึ่งความคิด ความเชื่อและการแสดงออกพฤติกรรมที่แตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุ” จำแนกได้ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ○ Baby Boomer จะเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กตัญญูอดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลาอันยาวนานกว่าจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว มีความทุ่มเทกับการทำงานและองค์กรมาก คนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อยเนื่องจาก มีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมากแล้ว ○ Generation X มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรก็ทำ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work – life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ○ Generation Y เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน ● ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา” จำแนกได้ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ○ คนที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ จะมีลักษณะของการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ตามวัฒนธรรมและการปฏิบัติอย่างชาวตะวันตก ที่มีความเที่ยงตรงและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จึงทำให้คนที่จบการศึกษาจากต่างประเทศเป็นคนที่กล้าแสดงความคิดเห็น ○ คนที่จบการศึกษาภายในประเทศ จะมีกรอบของวัฒนธรรมที่ต้องเคารพในอาวุโส ไม่ได้แย้งและที่สำคัญคือ เรื่องของการรักษาหน้า ทำให้ลักษณะของคนที่ยอมรับในประเทศจึงไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา

ทัศนคติต่อ ความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม	รายละเอียด ทัศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม
ทัศนคติเชิงบวก : ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● ความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้เกิดความท้าทายในการจัดการให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ ● ผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่พบมากที่สุดคือ <ul style="list-style-type: none"> ○ ความสร้างสรรค์ ความหลากหลายของความคิด มุมมองที่แตกต่างกันของคน ที่มาจากวัฒนธรรมต่างกันทำให้มีทางเลือกต่างๆ มากขึ้น (จำนวน 11 บริษัท) ○ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการที่ได้ข้อมูลอย่างแท้จริงของกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด (จำนวน 2 บริษัท) ○ ความยืดหยุ่นของบุคคลและองค์กร (จำนวน 2 บริษัท) ○ การลดต้นทุน (จำนวน 1 บริษัท)
ทัศนคติเชิงลบ : ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดปัญหา/อุปสรรคในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดปัญหา/อุปสรรคในการทำงาน โดยส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่เป็นปัญหาได้ <ul style="list-style-type: none"> ○ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา” มีผลทำให้ความกล้าแสดงออกในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรแตกต่างกัน ทำให้การประชุมหรือการดำเนินงานไม่สามารถดำเนินการได้ ○ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” มีผลทำให้คนที่เป็นเพศที่สามจะมีเรื่องของการใช้อารมณ์มากกว่าเพศปกติ ○ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “ภูมิหลังการทำงาน” มีผลทำให้เป็นอุปสรรคต่อองค์กร 2 ลักษณะ คือ ประการแรก คนที่มาจากคนละวัฒนธรรมองค์กรไม่พูดคุยปฏิสัมพันธ์กัน นอกจากเรื่องงานเท่านั้น และประการสุดท้ายคนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรต่างกันเรียกร้องสิทธิที่เท่าเทียมกันกับบุคลากรคนอื่น ๆ ที่ได้รับมากกว่าตนเอง ● ผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ○ ความเข้าใจหรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน (จำนวน 6 บริษัท) ○ การสื่อสารผิดพลาดเนื่องมาจากภาษาที่แตกต่างกัน (จำนวน 2 บริษัท) ● อย่างไรก็ตาม การพูดคุยและทำความเข้าใจกันทำให้ปัญหาดังกล่าวยุติได้ เพราะบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน (professional)

2.2) รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

จากการรวบรวมและประมวลผลการสัมภาษณ์รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจำนวน 14 บริษัท รวมทั้งหมด 15 คน (มี 1 บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ 2 คน)และผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน พบว่า การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources) โดยสามารถจำแนกรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยออกเป็น 2 แนวทาง คือ

2.2.1) แนวทางด้านจัดการองค์กร (Management Approach)

- ระยะก่อนเข้าทำงาน
 - ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก
 - ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่
 - ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ
- ระยะเมื่อเข้าทำงาน
 - ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง
 - จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน
- การจัดตั้งแผนก Diversity Management

2.2.2) แนวทางด้านสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach)

- ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การปฐมนิเทศและการเรียนภาษา
- ข) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์
- ค) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์
- ง) การสร้างทีม (Team Building)
- จ) การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม
- ฉ) การจัดการความรู้

ตารางที่ 4.6 แสดงรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย	
แนวทางการจัดการองค์กร (Management Approach)	จำนวนบริษัทข้ามชาติ¹
<ul style="list-style-type: none"> ● ระยะก่อนเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน ● การจัดตั้งแผนก Diversity Management² 	9 10 13 5 3
แนวทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach)	จำนวนบริษัทข้ามชาติ¹
ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลาย <ul style="list-style-type: none"> ● การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ● การประชุมในเทศ ● การเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์ ง) การสร้างทีม (Team Building) จ) การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม ฉ) การจัดการความความรู้ ²	14 11 6 5 12 10 5 3

หมายเหตุ สามารถดูรายละเอียดการรับรู้และแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยแต่ละแห่ง (ทั้ง 14 บริษัท) ได้ที่ “ภาคผนวก ก”

¹ ตอบได้มากกว่า 1 แนวทางฯ

² ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.1) แนวทางด้านการจัดการองค์กร (Management Approach)

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า บุคลากรในบริษัทข้ามชาติได้เน้นรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมใน “แนวทางด้านการจัดการองค์กร (Management Approach)” ซึ่งเป็นมุมมองของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในด้านการวางแผนบุคลากร และมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้น จึงสามารถแบ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในแนวทางด้านการจัดการองค์กรออกเป็น 2 มุมมอง คือ มุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัทข้ามชาติ พบว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีทั้ง “ลักษณะที่สามารถจัดการได้” เช่น ความแตกต่างด้านสัญชาติ อายุ เพศ ความพิการ ภูมิหลังการศึกษา ศาสนาและภูมิหลังการทำงาน เป็นต้น และ “ลักษณะที่ไม่สามารถจัดการได้” เช่น ความแตกต่างทางอุดมการณ์ทางการเมือง เป็นต้น ดังนั้น องค์กรต้องรู้วัตถุประสงค์ในการจัดการว่าจะจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมไปเพื่ออะไร เมื่อพิจารณาความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สามารถจัดการได้ พบว่า โดยภาพรวมมีรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในแนวทางด้านการจัดการองค์กร (Management Approach) เน้น “การสร้างความเท่าเทียม” เริ่มตั้งแต่ระยะก่อนเข้าทำงาน และระยะเมื่อเข้าทำงาน ดังนี้

- ระยะก่อนเข้าทำงาน
 - ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก
 - ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่
 - ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ
- ระยะเมื่อเข้าทำงาน
 - ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง
 - จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน

ระยะก่อนเข้าทำงาน

“การสร้างความเท่าเทียมกัน” ของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นเป้าหมายสำคัญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กร สำหรับรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ในแนวทางการจัดการองค์กร ในระยะก่อนเข้าทำงาน ได้แก่

- ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก
- ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่
- ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ

ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก

บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 9 บริษัท) มีการกำหนดความเท่าเทียมกันของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มจาก “กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก” โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการกำหนดความเท่าเทียมกันของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มจาก “กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก” โดยได้สร้างความเท่าเทียมในการรับสมัครงาน ด้วย “การไม่ระบุถึงข้อจำกัดหรือคุณสมบัติต่างๆ ในการสมัครงาน” โดยการใช้มาตรฐานเดียวกับสากลที่ไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน (human right) ไม่แบ่งแยก (discriminate) และการตระหนักถึงโอกาสที่เท่าเทียมกัน (equal opportunity) ของทุกคน รวมทั้งบางบริษัทยังมีการแสดงถึงความเท่าเทียมผ่านการใช้ “คณะกรรมการสัมภาษณ์” ชุดเดียวกันกับผู้สมัครทุกคนในตำแหน่งเดียวกันอีกด้วย ยกเว้นตำแหน่งบางอย่างที่ต้องการคุณสมบัติเฉพาะ เช่น ตำแหน่งครูในสถาบันสอนภาษาที่ต้องการครูที่เป็นเจ้าของภาษาเท่านั้น (native speaker) เป็นต้น ดังตัวอย่างกระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ดังต่อไปนี้

“เรื่องของสิทธิมนุษยชน เวลาประกาศคุณสมบัติที่ไม่ควรระบุคือ เพศ สมมติคุณสมบัติของพนักงานขาย เราไม่ควรระบุเฉพาะเพศชายนะ อายุอาจจะได้ เพราะหลายๆ ตำแหน่ง เราไม่สามารถรับคนสูงอายุได้ บางตำแหน่งไม่สามารถรับ junior มา ต้องรับคนที่มีประสบการณ์เป็น 10 ปีขึ้นไป ดังนั้น ถ้าไม่ระบุเลย คนอื่นอาจจะ mislead ได้ว่าฉันเข้าข่าย อายุระบุได้ เพศไม่ควรระบุ นอกนั้นระบุได้เลยเต็มที่ เพศจึงสำคัญ ก่อนหน้าเคยอยู่ในวัยที่ต้องไป post รับสมัครงาน ก็มีการระบุ ต้องการเพศชาย ต้องการเพศหญิง แต่ว่าหลังๆ มีการโจมตี อยากรู้อายุ เพศ เขาเรียกว่า การ discriminate แบ่งแยก เพศ ชนชั้น สีผิว เขาไม่ให้ระบุ”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“การสมัครงานเหมือนกัน (ทั้งคนไทยและชาวต่างชาติ) อย่างที่บอกเรา จะพิจารณาจากคุณสมบัติของพนักงานว่าตรงกับความต้องการของตำแหน่งงานหรือไม่ ตอนสัมภาษณ์เราไม่ได้มีการบังคับว่าตำแหน่งนี้ผมขอเป็นผู้หญิง เพราะเราเป็นบริษัทที่ Equal Opportunity คือให้สิทธิ์เท่าเทียมกันหมด เวลาประกาศจะไม่มีการบอกว่าต้องขอเป็นเพศอะไร อย่าง reception เองเราก็ไม่ได้บอกว่าต้องเป็นผู้หญิง เพียงแต่ว่าลักษณะงานเป็นงานที่ผู้หญิงให้ความสนใจมากกว่า เพราะฉะนั้นใบสมัครที่เข้ามาเนี่ย 99.99% ก็เป็นผู้หญิงอยู่แล้ว อายุครบคร้ว สัญชาติ เราไม่ได้ระบุ แต่ว่าโดยมากแล้ว ความเป็นไปได้ที่จะจ้างชาวต่างชาติ มักจะน้อย เพราะว่าเงินเดือนที่เรียกมา มักจะสูงกว่างบประมาณ แล้วก็ยังมีข้อจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับคนที่มีความสามารถเท่าๆ กันแล้ว เราจะต้อง support คนต่างชาติมากกว่า อย่างเช่น เรื่องของ work permit ทำให้กลายเป็นข้อด้อยของเขา แล้วการแข่งขันเขาก็สู้คนไทยไม่ได้”

(สัมภาษณ์ คุณอรรคพงศ์ บุญชาติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“องค์กรเราก็มีหน้าที่แค่ โอเคคนๆ หนึ่งเดินมาสมัครพร้อมกับ profile ที่ดีมาก คุณจะเป็นเพศอะไรเราก็ไม่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว เราก็เชื่ออยู่แล้วว่าคุณ profile ขนาดนี้มาแล้ว เพราะฉะนั้นเรื่องจัดการความเป็นตัวตนของคุณในการทำงานมัน professional อยู่แล้วไง เพราะฉะนั้นต่อให้คุณเป็นเพศที่สาม เวลาต้องไปขายของเขาก็เชื่อว่า คุณต้องขายได้ หรือคุณจะเป็นเพศที่สามแต่เป็น GM คุณก็ต้องทำได้ คือเขารู้ตัวเค้าว่าเค้าต้องทำอะไร เหมือนพื่ออย่างนี้ พื่ออาจจะเป็นทอม ก็ไม่เป็นไร เป็นทอมเป็นรสนิยม มันคือรสนิยมมันไม่ใช่เพศ การเป็นลักษณะไหนมันคือรสนิยม ในใบสมัครเขาก็คือเพศชายหรือเพศหญิงเท่านั้น แต่นั่นคือรสนิยมของเขา เพราะฉะนั้น คอลเกตเราไม่ได้เลือกว่าพนักงานเรามีรสนิยมแบบไหน สมมติว่า profile ดี

มากเลย แต่เขาเป็นอย่างว่ามันก็ได้ไง เพราะว่าเขาเป็นอย่างว่าต่อให้เค้าเป็น GM เขาก็ทำมันได้ เพราะว่ามันเป็น business style ของเขา เป็นความเป็น professional ของเขาอยู่แล้ว”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอดีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“เราเปิดรับอยู่แล้ว เรามี คู่มือในการปฏิบัติงาน หรือ the way we work ซึ่งเราบอกเลยว่าเราเปิดในเรื่องศาสนา เราเปิดในเรื่อง gender เราให้อิสระในเรื่องความคิดทางด้านการเมือง เราจะไม่เข้าไปก้าวกายนะคะ เราเปิดให้ทุกคนมีอิสระในเรื่องความคิดเห็นต่างๆ แล้วเรา encourage ให้ทุกคนมองในสิ่งที่ต่างกันแล้วเอามาตกลงกัน เพราะว่าเนื่องจากว่าบริษัท L'oreal เรา lead ด้วย product innovation คือนวัตกรรมใหม่ๆ เพราะฉะนั้นการที่เราจะ live เรื่องนวัตกรรมใหม่ๆ เราต้องมีความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ใช่ทำให้ทุกคนคิดเหมือนกันหมด เราจะให้รางวัลกับคนที่ innovation เพราะ product ของเราเน้นในเรื่อง innovation”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“เรามี recruitment ที่นี้ คิดว่าไม่ เพราะว่าการทำงาน recruitment มี step ของมัน เราต้องมี interview panel เราต้องมีคำถามเซทเดียวกัน เท่ากันเลย คือครูก็จะมี pay scale ของครู สมมติ อย่างน้อยต้องมี 2-3 คนในการสัมภาษณ์ 2-3 คนนี้จะต้องเข้าสัมภาษณ์ทุกคนที่เป็นตำแหน่งเดียวกัน หมายถึงว่าสมมติตำแหน่ง HR เปิด มีผู้สมัคร 30 คน เราทำคัดเลือกคัดกรองละเหลือแค่ 5 คน ถ้าสมมติมีผู้สัมภาษณ์ 3 คน ทั้ง 3 คนจะต้องเข้าสัมภาษณ์ 5 คนทั้งหมด จะไม่สามารถขาดไปคนใดคนหนึ่งได้ คือความเท่าเทียมกัน ความ transparency อะไรที่มองเห็น ไปรงใส ชัดเจน คนไหนถามคำถามไหน ก็ต้องถามคำถามเดียวกัน คือจะไม่มีเปลี่ยนกัน เราให้คน 3 คน สัมภาษณ์คน 5 คนเพื่อที่ว่าเราจะได้ให้ 3 คนตัดสินจากมาตรฐานเดียวกัน”

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
บริษัท เคนาซิล)

“การระบุคุณสมบัติก็กว้างๆ ไป เพราะว่าเราใช้แบบ template ยุโรป แล้วมันเสี่ยงต่อการผิดกฎหมายมาก ถ้าเรา discriminate”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

“เรารับสมัครของเราเอง จะมีทั้งชาวต่างชาติที่เพิ่งจะมาอยู่เมืองไทย หรืออาจจะเป็นชาวต่างชาติที่อยู่เมืองไทยมาสักระยะหนึ่งแล้วอยากจะเปลี่ยนงานก็มี ก็ไม่ได้มีการจำกัดคุณสมบัติอะไร เพียงแต่ถ้าเป็นครู เราจำกัดเรื่องความเป็นเจ้าของภาษา native speaker ส่วนถ้าเป็นพนักงาน เราเน้นว่าต้องมีทักษะภาษาอังกฤษเท่านั้นเอง Wallstreet เป็นบริษัทที่เปิดกว้าง และก็ให้โอกาสกับคนไม่ว่าจะเป็นในระดับไหน ชาติไหน ชั้นไหน อายุเท่าไร การศึกษาแบบไหน หรือว่าเพศใดก็ตาม”

(สัมภาษณ์ คุณยงลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลล์สตรีท อินสติติวท์)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก ก็มีการกำหนดความเท่าเทียมกันของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มจาก “กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก” โดยได้สร้างความเท่าเทียมในการรับสมัครงาน ด้วยการไม่ระบุถึงข้อจำกัดหรือคุณสมบัติต่างๆ ในการสมัครงาน ยกเว้น บริษัทข้ามชาติที่ได้รับอนุญาตจาก BOI จึงไม่สามารถรับชาวต่างชาติได้ หรือลักษณะของงานโรงงาน โดยเฉพาะสายการผลิตที่ต้องการคนที่อยู่ในวัยค่อนข้างที่กระฉับกระเฉง เป็นต้น ดังตัวอย่างกระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือกดังต่อไปนี้

“จริงๆ แล้ว โรงงานเราก็เปิดรับกว้าง ไม่ได้เฉพาะเจาะจง ไม่ได้ระบุ ส่วนใหญ่จะประกาศว่ารับสมัครอะไร รับตำแหน่งอะไร แล้วทุกอย่าง พอมีคนมาสมัคร เราก็จะดูให้เหมาะสมกับงานเท่านั้นเอง แต่อายุสำหรับงานในสายการผลิตผมต้องกำหนด เพราะว่าต้องใช้คนที่อยู่ในวัยค่อนข้างที่กระฉับกระเฉง ที่จะทำงานได้ อันนี้คือในสายการผลิต ส่วนในด้านการบริหารก็ไม่ได้ระบุนะก็เปิดรับสมัครทั่วไป แต่ว่าเรื่องสัญชาตินี้ก็คือสัญชาติไทย เราไม่สามารถที่จะรับสัญชาติอื่นได้ เพราะว่าเป็นโรงงาน BOARD ส่งเสริมการลงทุน ก็จะได้รับแต่สัญชาติไทยอย่างเดียว”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,
บริษัท ไตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“การรับสมัครงาน เราไม่มีข้อกำหนดหรือข้อบังคับอะไรในการเลือกคน อย่างเช่น ไม่มีการกำหนดว่าต้องเป็นเพศชายเท่านั้น เพศหญิงเท่านั้น ส่วนอายุนั้นคือเรา เรียกว่า ระดับ

ตำแหน่งดีกว่า ถ้าเกิดว่าเป็นระดับตำแหน่งที่เป็น junior เรามีการกำหนดเหมือนกันครับว่าไม่เกิน 28 เนื่องจากเหตุผลในเรื่องของเงินเดือน ถ้าคนอายุเยอะแล้ว range ที่เราจ้างจ้างไม่ได้ อีกเรื่องก็เป็นเรื่องของสภาพของการทำงาน ถ้าเกิดว่าคนอายุเยอะ แล้วมาทำงานที่ต้องใช้ความสมบุกสมบันก็อาจจะลำบาก การศึกษา open ครับ แต่ว่าเรารับประกันอายุตรี up”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท ฟุจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่

การสร้างความเท่าเทียมด้วยการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมก็เป็นวิธีการที่พบในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร (จำนวน 10 บริษัท) โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการกำหนดความเท่าเทียมด้วยการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เมื่อพิจารณาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” พบว่า บริษัทข้ามชาติตะวันตกมีคณะผู้บริหารที่มีการกระจายความเท่าเทียมของเพศชาย-หญิง และไม่มีการกีดกัน “เพศหญิง” ในการทำงาน ขณะที่บุคลากรที่เป็นเพศที่สามก็ไม่ได้เป็นปัจจัยในการกำหนดบทบาทหน้าที่ เพราะองค์กรเชื่อในความสามารถและความเป็นมืออาชีพของบุคลากร ดังตัวอย่างการกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

“เรามีพนักงาน เกือบ 80% เป็นผู้หญิง เพราะฉะนั้นเป็นผู้หญิง dominate ที่นี้ พนักงานที่เรารับจะเป็นน้องที่จบวิทยาศาสตร์ หรือวิศวกรรม หรือว่าเภสัช ซึ่งส่วนใหญ่ผู้หญิงจะเรียนเยอะ และพอเป็น sale and marketing ก็ยิ่งทำให้ scope มันแคบไปอีกว่า ส่วนใหญ่ก็จะมีความสามารถทางด้านภาษา เพราะว่าเราเป็นบริษัทอินเตอร์ การสัมภาษณ์เราก็สัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ เพราะฉะนั้น น้องผู้หญิงก็จะได้เปรียบ เพราะผู้หญิงจะเป็นเพศที่มีความสามารถทางด้านภาษา”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ชั่ววงค์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

“อย่างเพศที่สาม เวลาเรากำหนดหน้าที่งานให้เขา **เพศไม่ได้เป็นปัจจัยที่เรารู้สึกตระหนักว่าเขาไม่เหมาะกับตำแหน่งนั้นๆ** เรามองอย่างนี้มากกว่า คือไม่ว่าเขาจะเป็นเพศอะไร ถ้าคนที่มีความเป็น professional สูง เขาจะรู้อยู่แล้วว่าเขาควรจะทำอะไร ไม่ได้มีความคิดว่าถ้าเขาเป็นเพศนี้จะไม่เหมาะกับตำแหน่งนี้ เพราะกลัวมันจะกระทบกับภาพลักษณ์ ต่อให้วันนี้สมมตินะสมมติ ต่อให้วันนี้ GM ของเราไม่ใช่เพศใดเพศหนึ่งที่เราเห็นได้ชัด เขาก้าวไปถึงตรงนั้นแล้ว เขารู้อยู่แล้ว ต่อให้เขาเป็นแบบสาวมากแต่วันที่เขาต้องทำงาน เขาก็จะรู้ว่า limit ของเขา มันต้องเป็นประมาณไหน”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโกลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ในออฟฟิศผู้หญิงเยอะ แต่ว่าทางพนักงานผู้ชายจะเยอะ อย่าง HR ผู้หญิงทั้งหมด มีผมผู้ชายคนเดียว บัญชีก็ 20 กว่าคน ผู้ชาย 2 คน จริงๆ แล้วก็คือ สัดส่วนผู้ชายหญิงที่มันมาน้อยต่างกันมันขึ้นอยู่กับลักษณะงาน แต่จริงๆ **ตอนสัมภาษณ์เราไม่ได้มีการบังคับว่าตำแหน่งนี้ผมขอเป็นผู้หญิง**”

(สัมภาษณ์ คุณอรรคพงศ์ บุญโชติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“**เพศคิดว่ามันไม่ได้เป็น key factor ไม่ได้เป็น priority สำหรับเรา** ตราบใดที่เขามีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และสามารถ deliver งานได้ดี อันนั้นมันไม่ได้เป็น majority ในการตัดสินใจเรื่องคน”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

ยกเว้น การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “สัญชาติ” นั้น บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศหรือบุคลากรต่างชาติที่บริษัทเป็นคนรับสมัครเองนั้น จะมีบทบาทหน้าที่ในระดับบริหารขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเนื่องจากประเทศไทยมีกฎหมายในการปกป้องแรงงานไทย จึงทำให้ไม่สามารถรับสมัครบุคลากรต่างชาติในตำแหน่งอื่นๆ ที่ทางราชการสงวนไว้ให้กับคนไทยได้ ทำให้บุคลากรต่างชาติสามารถมาทำงานได้ในลักษณะดังกล่าวเท่านั้น ดังตัวอย่างการกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

“เยอรมันส่งผู้บริหารมา คนไทยส่วนใหญ่ยอมรับ เพราะเหมือนกับผู้ใหญ่ที่ทางบริษัทแม่ส่ง มาช่วยดูแลธุรกิจ ให้ความร่วมมือในการทำงานดี ไม่เสมอที่เยอรมันจะส่งผู้บริหารมา บางทีก็ ส่ง engineer มาทำงานกับพนักงานทั่วๆ ไป”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“ตามกฎหมายแรงงาน ในตำแหน่งที่เป็นหลักๆ เราต้องรับ local provide อาชีพให้กับคนใน ประเทศไทยก่อน เพราะฉะนั้น เราก็จะไม่ได้ recruit คนที่เป็นต่างชาติ ยกเว้นในบาง ตำแหน่งที่ขาดแคลนในด้านทักษะมากๆ หรือมีบางตำแหน่งงานที่เป็น expertise จริงๆ ยกตัวอย่าง เช่น nutritionist ในเมืองไทย คือนักโภชนาการ เนื่องจากเราเป็น hub แต่ ปรากฏว่าในเมืองไทยยังไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ มันก็เป็นข้อจำกัด เราก็จะได้ไป recruit จาก Philippines เลย”

(สัมภาษณ์ คุณวรรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดีนส์ จำกัด)

“ส่วนใหญ่ก็เป็น general manager หรือว่าเป็น coordinator ทำงานรับผิดชอบในส่วน ของภูมิภาค ประสานงานของแต่ละประเทศ และในประเทศไทย ... ก็มี (ชาวไทย) อยู่ที่ Paris ไปอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ไปอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ก็มี เราก็ส่งคนออกไป

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ตามหลักกฎหมาย ถ้าเราจะว่าจ้างคนต่างด้าวหรือต่างชาติ เราต้องจ้างในด้าน special skill หรือความสามารถพิเศษ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นด้านอาหารและเครื่องดื่ม ด้าน sale ด้าน revenue”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน))

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก *ไม่พบ* ว่ามีการกำหนดความเท่าเทียมการสร้างความเท่าเทียมด้วยการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยพบว่า การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “สัญชาติ” นั้น บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศหรือบุคลากรต่างชาติที่บริษัทเป็นคนรับสมัครเองนั้น จะมีบทบาทหน้าที่ในระดับบริหารขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เนื่องจากประเทศไทยมีกฎหมายในการปกป้องแรงงานไทย จึงทำให้ไม่สามารถรับสมัครบุคลากรต่างชาติในตำแหน่งอื่นๆ ที่ทางราชการสงวนไว้ให้กับคนไทยได้ ทำให้บุคลากรต่างชาติสามารถมาทำงานได้ในลักษณะดังกล่าวเท่านั้น และเมื่อพิจารณาความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” พบว่า บริษัทข้ามชาติตะวันออกส่วนใหญ่ มีสัดส่วนของคณะผู้บริหารที่เป็น “เพศชาย” และ “เพศหญิง” แตกต่างจากบริษัทข้ามชาติตะวันตก กล่าวคือ บริษัทข้ามชาติตะวันออกมีคณะผู้บริหารที่เป็น “เพศชาย” เป็นส่วนใหญ่ ดังตัวอย่างการกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

“มีการรับสมัครคนญี่ปุ่นทำงาน ... เราต้องการคนที่ดูแลใน business ที่เกี่ยวข้องที่เป็นบริษัทญี่ปุ่น เพราะ เรามีลูกค้าที่เป็นบริษัทญี่ปุ่น แล้วก็ในเชิงของ embassy ต่างๆ ที่อาจจะต้องใช้ภาษาญี่ปุ่น”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท พูจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“โดยส่วนใหญ่เวลาญี่ปุ่นมา จะมาเป็นตั้งแต่ตำแหน่งใหญ่สุดคือ general manager ของแบงค์ มี joint general manager ก็มี แล้วก็จะมีระดับ division head ก็คือถือว่าเป็น manager แล้วก็จะมีระดับที่เป็น team leader ก็มี”

(สัมภาษณ์ คุณอนันตญา อธิพัฒนะ,
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

“คนญี่ปุ่นที่มาทำงานเขาถูกส่งมาจากบริษัทแม่ ส่วนใหญ่เขามาทำงานตำแหน่งบริหารกับเป็นผู้ชำนาญการพิเศษ”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,
บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ

การกำหนดความเท่าเทียมกันของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านกระบวนการด้าน “การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ” (จำนวน 13 บริษัท) โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการกำหนดความเท่าเทียมด้วยการกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ เช่น เงินเดือน หรือสวัสดิการต่างๆ โดยมีการกำหนดให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการด้วยมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ทุกคนอยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะพิจารณาการจัดการความหลากหลายที่เกิดจาก “สัญชาติ” โดยพบว่า บุคลากรต่างชาติสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ บุคลากรต่างชาติที่ “บริษัทเป็นคนรับสมัครเอง” และบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ “ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศ” โดยพบว่า บุคลากรต่างชาติที่บริษัทเป็นคนรับสมัครเองนั้น จะมีความเท่าเทียมเหมือนกับการปฏิบัติกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร ใช้โครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการเดียวกัน จึงทำให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน ขณะที่บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศจะมีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า ด้วยเหตุผลที่ว่า บุคลากรต่างชาติเหล่านั้นรับเงินเดือนที่มีโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการที่กำหนดมาจากบริษัทแม่ และบุคลากรต่างชาติเหล่านั้น ต้องมาทำงานยังนอกประเทศของตนเอง ดังนั้น สวัสดิการที่ให้เพิ่มเติมก็จะเป็นสวัสดิการที่เคยได้รับเหมือนเมื่อครั้งที่อาศัยอยู่ที่ประเทศตนเอง เช่น ด้านการรักษาพยาบาล ด้านที่อยู่อาศัย และจะมีการอำนวยความสะดวกในเรื่องของการขอใบอนุญาตทำงาน (work permit) ให้อีกด้วย เมื่อพิจารณาความหลากหลายที่เกิดจาก “เพศและศาสนา” พบว่า องค์กรที่มีเพศหญิงมากก็มีความยืดหยุ่นในการอนุญาตให้ลาคลอดบุตรได้มากขึ้น ส่วนองค์กรที่มีชาวมุสลิมอยู่ด้วย ก็จะมีการจัดอาหารสำหรับชาวมุสลิมไว้ โดยเฉพาะด้วย ดังตัวอย่างการกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ดังต่อไปนี้

“เรื่องค่าตอบแทน เงินเดือนและค่าจ้างในประเทศไทย เราให้เท่ากัน โอกาสที่จะจ้างชาวต่างชาติค่อนข้างจะน้อย เพราะชาวต่างชาติอาจจะขอเงินเยอะกว่า บริษัท Johnson control เป็นบริษัท international และ multinational company โครงสร้างเงินเดือนเรามีโครงสร้างไว้ทุกประเทศ คนที่ทำงานในประเทศไหนก็อยู่ในโครงสร้างประเทศนั้น เราต้อง

รักษา terms and condition ของ employment กับการจ้างงาน ชาวต่างชาติมักจะได้เพิ่ม พวกค่าบ้านค่ารถ ผมมองว่าเป็นเรื่องของแนวทางปฏิบัติของตลาดแรงงานที่สร้างความดึงดูด กับแรงงานที่มีความสามารถและก็สร้างความเป็นธรรมกับพนักงานเอง”

(สัมภาษณ์ คุณอรุณพงศ์ บุญชาติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด)

“ต่างชาติถูกส่งมาไทย เราจะใช้เงินต่างชาติ เงินไทยใช้เฉพาะคนไทย ทำงานในเมืองไทย เท่านั้น ต่างชาติที่รับเองต้องใช้เงินไทยบาท ต่างชาติที่มาทำงานในไทย เขารับ 2 currency เขารับไทยบาทและยูโร ถ้าเรารับ local hire ต้องรับเงินเป็นไทยบาทอย่างเดียว **บริษัทเรามี โครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน** พนักงานมีตำแหน่งนี้ เกรดนี้ เราจ่ายเงินเดือนได้ต่ำสุด สูงสุด แค่นั้น ดังนั้น เรา offer ตาม range ดูว่าเขา expect อยู่ในช่วงที่เราสามารถให้ได้ไหม ถ้าให้ ได้ก็จบ ถ้าให้ไม่ได้ เราก็ไม่รับ”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“เราจ้างเท่ากับ rate คนไทย คือเรามีโครงสร้างค่าจ้าง แต่ความต่าง ถ้าเรา recruit เองในเมืองไทย เราให้เท่ากับคนไทยหมด ไม่มีค่าบ้านให้ เราจะไม่มีการ specific ชาติใดชาติหนึ่ง เราก็ treat เขาเหมือนเป็นพนักงานปกติ เป็นเชื้อชาติปกติ ก็ไม่ได้มีอะไรแตกต่าง เวลาจัด กิจกรรมต่างๆ เราก็ treat เขาเป็นพนักงานปกติทุกอย่าง เรื่อง interface, การทำงานต่างๆ, การ จัด activity, employee relation ต่างๆ เรา treat เหมือนกันหมด แต่ถ้าถูกส่งตัวมาจากเมือง นอก rate ค่าจ้างก็ rate เดียวกัน เพียงแต่ว่ามีค่าบ้านให้ มีค่าการศึกษาลูกให้ มี cost of living มีการทำ work permit **เรารับผิดชอบให้ทั้งหมด** เพราะว่าเขาทำงานให้เรา”

(สัมภาษณ์ คุณวรวิรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“เราทำดีกว่ากฎหมายอยู่แล้ว เราค่อนข้างจะ flexible เรื่องของการให้สิทธิประโยชน์ในด้าน ลาดคลองสมมติว่าอยากจะลา เราก็ยินดีให้เปลี่ยน flexi hour ในการทำงาน ในเรื่องของ **ห้อง คลินิก ห้องปั๊มนม** ลูกเรามีให้เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ชาวต่างชาติที่มาทำงานที่นี่ได้ค่าตอบแทนต่างกับคนไทยอยู่แล้ว เพราะคนต่างชาติเขาจะมาจากประเทศเขาหรือ เช่นคนต่างชาติจะได้ค่าที่พัก ได้ค่าบ้าน ได้ค่าทำ work permit เงินเดือนขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ถ้าตำแหน่งนั้นเป็นตำแหน่งสูง คนไทยกับชาวต่างชาติ เงินเดือนอาจจะไม่ต่างกันมาก แต่จะต่างกันเรื่องที่พัก ส่วนใหญ่ชาวต่างชาติที่มาทำงานที่นี่**เขามากับครอบครัวด้วยถ้าเขามาอยู่นาน เราก็มักจะช่วย ก็มีค่าบ้าน ค่าลูก** แต่ต้องตำแหน่งใหญ่ๆ นะ ต้องเป็นตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ขึ้นไป ... อย่างคนอิสลาม **เรามีการจัดอุปกรณ์เฉพาะให้** อย่างอิสลามเราก็จะมีอาหารจัดไว้ให้ เขาจะรู้ เวลาไปที่ canteen เขาก็จะขออาหารที่ไม่มีหมู เราจะเตรียมไว้ให้”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เซอราตัน จำกัด (มหาชน))

“ด้วยตัวเงินเดือนมากกว่าคนไทยแน่นอนอยู่แล้ว อีกอย่างที่สำคัญมากๆ คือในส่วนของ work permit ที่เราจัดให้เลยแล้วก็จ่ายให้ด้วย เพราะฉะนั้นเราจะดูแลในส่วนนี้ ซึ่งน่าจะเป็นอะไรที่มีความสำคัญกับชาวต่างชาติ สวัสดิการอื่นๆ ที่ได้ คงไม่มีอะไรที่เพิ่มเติมนอกจากคนไทย ที่เหลือก็น่าจะเป็นในส่วนของ medical insurance ในส่วนของ bonus คงจะคล้ายๆ กับคนไทย”

(สัมภาษณ์ คุณยิ่งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลท์สตีร์ท อินสติติวท์)

“เขาเลือกได้จะมาคนเดียว หรือว่าเอา family มา เพราะว่า**เงินที่เขาจะได้รับ หรือว่าเงินช่วยเหลือหรือเงินสนับสนุนจะ base on type ของเขา family ของเขา** มันเป็นเรื่องที่องค์กรทุกองค์กรต้องรู้อยู่แล้วว่า คือเราเตรียมใจไว้อยู่แล้วสำหรับการสนับสนุนว่าไม่ว่าจะมาคนเดียวหรือมา 5 คนว่ากันไป ... base on family size ก็คือภรรยาที่จะได้มีกินด้วย ลูกก็จะได้รับการศึกษาที่ Thailand”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“เขาจะมาจากที่ประเทศไหน เขาจะทำงานจากศรีลังกาแล้ว move มาประเทศไทย คือ scale มันมี 1-10 ค่ะ สมมติถ้าเขาได้อยู่ที่ 3 scale เดิม แต่ค่าเงินแล้วแต่ประเทศไป”

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
บริติช เคานซิล)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีการกำหนดความเท่าเทียมด้วยการกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ เช่น เงินเดือน หรือสวัสดิการต่างๆ โดยมีการกำหนดให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการด้วยมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ทุกคนอยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะพิจารณาการจัดการความหลากหลายที่เกิดจาก “สัญชาติ” โดยพบว่า บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศจะมีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า ด้วยเหตุผลที่ว่า บุคลากรต่างชาติเหล่านั้นรับเงินเดือนที่มีโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการที่ถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ และบุคลากรต่างชาติเหล่านั้น ต้องมาทำงานยังนอกประเทศของตนเอง ดังนั้น สวัสดิการที่ให้เพิ่มเติมก็จะเป็นสวัสดิการที่เคยได้รับเหมือนเมื่อครั้งที่อาศัยอยู่ที่ประเทศตนเอง เช่น ด้านการรักษาพยาบาล ด้านที่อยู่อาศัย และจะมีการอำนวยความสะดวกในเรื่องของการขอใบอนุญาตทำงาน (work permit) ให้อีกด้วย และเมื่อพิจารณาความหลากหลายที่เกิดจาก “ภูมิหลังการทำงาน” พบว่า องค์กรก็พยายามสร้างให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ทุกคนอยู่ภายใต้โครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการเดียวกัน ดังตัวอย่างการกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการดังต่อไปนี้

“เมื่อเรารับเขาเข้ามาแล้ว เราจะต้องมีการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ **คนญี่ปุ่นที่เรารับ กับคนไทยที่เรารับ เราให้สวัสดิการหรือเราให้เดือนต่างกัน** มันมีข้อจำกัด คือถ้าเป็นชาวต่างชาติ เขา requirement ว่าจะต้องมีเรื่องของรายได้มากกว่า 50,000 ถ้าถามเรื่องเงินเดือนไม่แตกต่างกันหรอก แต่ว่าจะมีเรื่องของบวกค่าภาษาให้คนญี่ปุ่น ในฐานะที่เขาเก่งภาษาญี่ปุ่น เราก็ต้องบวกให้ เพราะเราจะเอาค่ามาติดต่อกับคนญี่ปุ่น”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท ฟุจิ ซีริอากซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ก่อนที่มาเป็นค่าเงินบาทก็ต้องดูว่าค่า income ของเขาที่โน่นเป็นยังไง แล้วเมื่อเขามาอยู่ที่นี่นะ **เขาจะได้เพิ่มเติมอะไรเป็นการ compensation กับค่าครองชีพที่อาจจะสูงกว่าบ้านเขา** บ้านเรานี่ระดับ manager เราให้โทรศัพท์มือถือ มี notebook ให้ใช้ เขามาอยู่ที่นี่ เราเช่าบ้านเช่าอพาร์ทเมนต์ระดับ chartrium ที่อยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาให้อยู่อยู่เป็นครอบครัว ระดับผู้จัดการขึ้น การเดินทางมาทำงานเราจัด shuttle van ให้ ถ้าระดับ manager เราจะจัดรถตำแหน่งให้พร้อมคนขับ ซึ่งถือว่าเรา offer ให้กับประเทศ Asia Pacific เยอะมาก **เรามีสวัสดิการที่พกให้ลูกเรียนหนังสือบริษัทออกค่าเล่าเรียนให้ เขามีรถรับส่ง ลูกคุณไป**

โรงเรียน มีโรงเรียน international ภรรยาคุณอยู่กลางวันเดิน shopping บริเวณนั้นใกล้ๆ หรือจะมาสี่ลม ค่าใช้จ่ายบางแห่งอาจจะต้องให้สูงกว่า หรืออะไรต้องว่ากันไป การเอาครอบครัวไป เราต้องดูแล สำหรับคนที่จะไปแล้วเกิดมีครอบครัว”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด (มหาชน))

“การที่เขา (ญี่ปุ่น) จากบ้านจากเมืองมา ถ้าเขาจะไม่มีอะไรดีเลยกว่าเรามันคงยากนะ อย่างค่ารักษาพยาบาลอย่างนี้ จะมาเหมือนของเราได้ไหม มันคงยาก คือจะให้เหมือนกันทุกอย่างมันยาก เพราะว่าเขาเอง สุขภาพร่างกายของเขามาอาศัยอยู่ในประเทศไทยซึ่งเป็นเมืองร้อน อาจจะมีอะไรที่ป่วยง่าย ไม่สบายบ้าง ตรงนี้ก็ต้องให้เขาแล้วอีกอย่างคือการหาหมอ เขาจะมานั่งหาหมอคนไทย สื่อสารกันไม่ได้ก็ไม่ได้ เพราะว่าโรคภัยไข้เจ็บต้องการถาม เขาก็ต้องเลือกโรงพยาบาลที่โอเค แล้วก็มีส่วนญี่ปุ่น เพื่อให้อธิบายลักษณะโรคได้ชัดเจน อย่างนี้มันก็แน่นอนอยู่แล้วว่าค่ารักษาพยาบาลมันก็ต้องสูงกว่า เราจะไปเทียบไม่ได้ หรือว่าอย่างเรื่องรถเหมือนกัน บางคนอาจจะมองว่าทำไมมีรถ คือคนไทยไปไหนได้หมดคุ่นเคย แต่ว่าญี่ปุ่นมาอยู่ในระยะเวลาที่นานๆ แล้วแต่ละคนกลับบ้านดีก็ ตรงนี้มันก็ต้องมีตัวรถมาบริการรับส่งเขา อยากให้มองถึงความเสียสละของเขาที่เขามาทำงานที่เมืองไทย ว่าทำไมเราถึงต้องตอบแทนเขาแบบนั้น อย่างคนญี่ปุ่นเขาต้องจากบ้านจากเมืองเขามา เขาก็เลยต้องเอาครอบครัวมา เราก็ต้องดูแลครอบครัวเขา ซึ่งขณะเดียวกันเราไม่ได้ดูแลครอบครัวของพนักงานคนไทย ถามว่าทำไมต้องดูแล เขามาเขาเสียสละที่จะมาต้องมองแบบนี้ เพราะฉะนั้นถ้าเขาเอาครอบครัวมา เราก็ต้องดูแลครอบครัวเขา เราก็จ่ายค่าที่พักให้เขา เราจ่ายค่าเรียนหนังสือให้ลูกของเขา แต่มันก็มีข้อจำกัดของแต่ละอย่าง ไม่ใช่จ่ายเรียนอินเตอร์ราคาเท่านี้เป็นล้านไม่ใช่ เราก็มีขอบเขตของเรา ถ้าคุณเรียนอะไรที่เยอะไปกว่านั้นก็ต้องจ่ายเอง เรามี standard”

(สัมภาษณ์ คุณอนัญญา อธิพัฒนะ,
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

“คนญี่ปุ่นที่เขาเขาครอบครัวมาด้วย บริษัท support ก็มีที่พัก เขาก็ไปพักกันอยู่ แล้วก็ส่วนการเล่าเรียนของลูกเขา เราก็ช่วยเหลือ การไปโรงพยาบาลอะไรต่างๆ อันนี้เป็นสวัสดิการของบริษัทแม่เขา ก็ส่วนใหญ่บริษัทแม่เขาก็ให้มาที่นี้ ทางเราก็ service ให้เกี่ยวกับเรื่องการเดินทางมาทำงาน แล้วก็อำนวยความสะดวกเรื่อง work permit, visa ความเป็นอยู่ในนี้”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,
บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“คนญี่ปุ่นที่มาทำในส่วนบริหารมาจาก Toyota Motor Cooperation ด้วยความที่เขาเป็นบริหารก็จะมีครอบครัว เขาก็จะมาครอบครัวก็จะมาด้วย เท่าที่ทราบก็หลายๆ อย่างฟรี ค่าเช่าบ้าน รถยนต์ คนขับ หรือว่าภรรยา โดยรวมมีการดูแลที่ดี แล้วก็ถ้าเกิดเขากลับไปญี่ปุ่นเขาก็จะมี career ที่ดีด้วย”

(สัมภาษณ์ คุณสมัชชา ก้อนแก้ว,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

“ภารกิจของบริษัท ณ ขณะนี้ก็คือ พยายามทำให้ทุกอย่างเท่ากัน เราใช้คำว่า one TMEP one system ณ เวลานี้เราก็จะมีการให้พนักงานได้สามารถโยกย้ายตัวเอง เคลื่อนจากกลุ่ม 3 กลุ่มให้มาเหลือกลุ่มเดียว เราพยายามทำให้ทุกคนมีความรู้สึก income per year ของคุณไม่ได้หาย concept ของการคิดค่าตอบแทน จะว่าไป ตอนที่เป็น R&D เขาก็ไปดูว่า TMT ให้แบบไหน แล้วเค้าเอามา modify แล้วกลายมาเป็นเงินเดือน 12 เดือนบวกโบนัส เท่ากับเป็น 13 เดือน เพราะฉะนั้น 13 เดือนของเขาเท่ากับ 100 บาท TMT เงินเดือนของคุณต่ำไปใหม่ โบนัส 6 เดือนสมมตินะ 18 เดือน แต่ 18 เท่ากับ 13 100 เท่ากัน เราก็ต้องพยายามบอกให้เขาได้รับรู้ว่า คุณจะได้รับเท่าไรก็แล้วแต่ มันคือ 100 เท่ากัน เพราะฉะนั้นเราก็คงมาคิดหาวิธีการว่า จะทำยังไงทำให้ได้ 100 นี้เป็นที่พอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ทุกวันนี้ on processซึ่งเราคาดว่าอาจจะต้องใช้เวลาประมาณ 3 ปี แต่ก็ยังไม่สามารถตอบได้ว่า 100% แต่เราคาดว่า 3 ปีนี้ น่าจะมี progressive ประมาณ 50% up”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด (มหาชน))

ระยะเมื่อเข้าทำงาน

เมื่อบุคลากรที่มีความหลากหลายได้เข้ามาอยู่และทำงานในองค์กรแล้ว องค์กรก็มีการจัดการความหลากหลายด้วยการทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ เช่นกัน สำหรับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในแนวทางการจัดการองค์กร ในระยะเมื่อเข้าทำงาน ได้แก่

- ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง
- จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน

ง) การเลื่อนชั้น / เลื่อนตำแหน่ง

บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 5 บริษัท) มีการกำหนดความเท่าเทียมของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านกระบวนการ “การเลื่อนชั้น / เลื่อนตำแหน่ง” โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการสร้างความเท่าเทียมด้วยการเลื่อนชั้น / เลื่อนตำแหน่ง โดยมุ่งพิจารณาไปที่ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความเหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการเลื่อนชั้น / เลื่อนตำแหน่งเดียวกันกับที่ใช้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งไม่ได้มีการพิจารณาไปที่ด้าน “สัญชาติและเพศ” เป็นสำคัญแต่อย่างใด อาทิ เน้นการประเมินเป็นทีมมากกว่าคนใดคนหนึ่ง ดังตัวอย่างการเลื่อนชั้น / เลื่อนตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

“หลักการในการพิจารณาจริงๆ แล้ว ทางบริษัทจะมีการประเมินผลการทำงานอยู่แล้วทุกปี แล้วก็จะมีเรื่องของการบริหารพนักงาน เขาเรียกว่าเป็นกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานที่มีความสามารถ หมายความว่าทางผู้บริหารระดับสูงจะดูไว้ก่อนแล้วว่าพนักงานคนไหนที่ดูแล้วมีความสามารถ มีศักยภาพ แล้วก็มีตำแหน่งงานไหนบ้างที่เรา ถือว่าเป็นตำแหน่งงานสำคัญที่จะต้องเตรียมคนไว้ในกรณีทีคนปัจจุบันนั้นไม่อยู่ เพราะฉะนั้น 2 ตัวนี้มันก็จะมา link กัน ดูจากการประเมินผลแล้วก็ดูจากตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งที่ critical position หรือว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญ เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะเป็นคนชาติอะไร เราไม่ได้ดูว่าเขาชาติอะไร เรามองจากผลการประเมินแล้วก็ match กับส่วนที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญว่าตรงกันแค่ไหน ศักยภาพของคนนั้นเป็นยังไง แล้วการตัดสินใจมันจะมีแนวทางการพิจารณาผ่านทีมผู้บริหารไม่ใช่แบบคนใดคนหนึ่ง”

(สัมภาษณ์ คุณอรุณพงศ์ บุญชาติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ไม่ได้พิจารณาว่าจะต้องเลือกสัญชาติใดสัญชาติหนึ่ง เวลาจะหาคนออกมา place ตำแหน่งนั้น มันเป็นเรื่องของ job requirement ของตำแหน่งงานนั้นมากกว่า ถ้าเอา sale ไปขายให้กับคนไทย เราคงไม่รับต่างชาติมาขาย ถ้าเราต้องการ IT head ไม่จำเป็นต้อง

ไปติดต่อกับบริษัทต้องพูดไทย ถ้าเอาคนต่างชาติมาก็สามารถทำได้ หรือว่าคนไทยมาก็สามารถทำได้ ดังนั้น เวลาเราจับใครก็อยู่ที่ job requirement ของตำแหน่งงานนั้นๆ job ว่าไจเราหาคน fit กับตำแหน่งงานนั้น”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“จริงๆ แล้วลักษณะวิธีการของเรา เราทำให้ทุกคนเสมอเหมือนกันหมด คือไม่ว่าลักษณะการ communicate การ treat การให้ความสนใจ การ reward ต่างๆ ก็เป็นเหมือนคนธรรมดาปกติ เพราะฉะนั้นเขาจะไม่รู้สึกว่าเขาทำให้คนนี้น้อยกว่าหรือทำให้คนนั้นมากกว่า พอเราทำให้ทุกคนมีมาตรฐานเดียวกัน ก็ไม่มีปัญหาในเรื่องของ discriminate ต่างๆ”

(สัมภาษณ์ คุณยิ่งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลล์สตรีท อินสติติวท์)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีการสร้างความเท่าเทียมด้วยการเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง โดยมุ่งพิจารณาไปที่ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความเหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่งเดียวกันกับที่ใช้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ไม่จำกัด “สัญชาติและเพศ” เช่นเดียวกันกับบริษัทข้ามชาติตะวันตก ดังตัวอย่างการเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

“ในการพิจารณาว่าเลื่อนตำแหน่งระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นมันก็ต้องมีอยู่แล้ว มีเกณฑ์ในการพิจารณาเหมือนกัน มีโครงสร้างเดียวกัน ไม่ได้มีข้อที่จะเห็นความแตกต่าง เช่นในระดับตำแหน่งนี้ต้องเป็นคนญี่ปุ่นเท่านั้น ไม่มี ไม่มีข้อพิจารณาในเรื่องของสัญชาติ เรื่องเพศ คือ มีเหมือนกันที่ manager เป็นคนไทย ลูกน้องเป็นญี่ปุ่น”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท ฟุจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ผมมองว่า Toyota เราสนับสนุนให้เขาทำงาน ถ้าเขาเป็นคนดีและเป็นคนทำงาน ก็มีโอกาสที่จะเติบโต ผมคิดว่ามันมีข้อดี และคิดว่ามันไม่ได้เป็นอุปสรรคในการทำงาน คือคิดว่าหลายๆองค์กรคงมี (เพศที่สาม) อยู่ทั่วไป หรือบางทีเราก็ไม่ทราบ **สุดท้ายแล้วเราให้ความสำคัญกับตัว criteria มากกว่าหลักเกณฑ์สำคัญ**ของการทำงาน การจะ promote คนจะไม่มีเรื่องพวกนี้เลย จะเป็นเรื่องขีดความสามารถ อายุงาน หรือเรื่องภาษาอังกฤษ อย่างคนที่ได้รับการส่งไปต่างประเทศ ไป train ประเทศอื่นๆ เขาเป็น trainer มาก่อนในเรื่องนั้นๆ เช่น สมมติว่าหลักสูตร Toyota production system ก็จะมีคนที่ทำงานในสายการผลิตอยู่แล้ว เขาก็มาเป็น TPS trainer สอนพนักงานภายใน พอถึงจุดหนึ่งมีก็พัฒนาเพิ่มเติม ก็จะมีการ copy model เดิม คือประเทศไทยทำสำเร็จ อยากจะให้ประเทศอื่นทำสำเร็จด้วย ก็เอาเนื้อหาอันเดิมแล้วก็ให้เราไปสอนต่อ”

(สัมภาษณ์ คุณสมัชชา ก้อนแก้ว,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

๑) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน

บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 3 บริษัท) มี “การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมในการทำงาน” เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกและทำให้คนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

- บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการสร้างความเท่าเทียมด้วยการจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” และ “ความพิการ” เช่น มีการสร้างห้องปั้มนมซึ่งมากกว่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนด หรือการจัดสถานที่ทำงานให้คนพิการสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้ด้วยตนเอง มีความสะดวกในการใช้สถานที่ เช่น การจัดพื้นที่ให้คนพิการที่นั่ง wheel chair หรือ การจัดห้องน้ำสำหรับคนพิการ เป็นต้น ดังตัวอย่างการจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังต่อไปนี้

“เมื่อผู้หญิงเข้ามาแล้วก็ไม่มีอะไรที่เป็นความไม่เท่าเทียม treat เหมือนกัน treat ดีกว่าด้วย เพราะว่าเราก็มีประสบการณ์ว่า 80% ผู้หญิงเป็นเวลา 10 ปีแล้ว ที่เรารับมาใหม่ก็ผู้หญิงอีก ด้วยความที่พนักงานอายุน้อยรับเข้ามาตอนเด็ก อยู่ไปนานๆ ก็เริ่มแต่งงาน มีลูก เราก็ต้องดูแล

เขาดีขึ้น อย่างเช่น **สร้างห้องปั้มนมให้ 3 ห้อง จากเดิมมีห้องเดียว** ดังนั้นถ้าเขามาทำงาน มันก็ลำบากจะเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ได้ไง ก็มีห้องปั้มนมมีตู้แช่อะไรให้เขา ส่วนตัวกัน”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

“ในแง่ของ HR ทำ project เรื่องการจ้างงานคนพิการ **มีการสำรวจสถานที่ว่าเราพร้อมจะรับคนพิการมาทำไหม** อันนี้จะเห็นชัดเจน แล้วก็มีกิจกรรมมาเรื่อยๆ แต่ว่าถ้าด้าน facility เขาก็ทำ assessment ว่าเราพร้อมไหม แต่ก็ไม่ได้ทำทุกอย่างแบบเปลี่ยนทุกอย่าง over a few months อย่างที่เชียงใหม่เรารับสมัครคนพิการให้มาทำงานได้ เพราะที่นั่นเรามีการจัดสถานที่ต่างๆ ที่สามารถให้คนพิการใช้ชีวิตได้อย่างไม่เป็นปัญหา **ทั้งห้องน้ำ อุปกรณ์ต่างๆ เราจัดให้หมด**“

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
บริษัท เคาน์ซิล)

“เมื่อประมาณกลางปีที่แล้วผู้บริหารระดับสูงของเราเป็นคนพิการด้วยนะ ท่านเป็นระดับบอร์ดของเราด้วย พิจารณาทางด้านขาต้องนั่งบนรถ wheel chair แล้วเราก้**จัดในเรื่องของห้องน้ำ อุปกรณ์ office ต่างๆ ให้เหมาะ** ทุกอย่างเราสร้างให้รองรับ ท่านเป็นผู้ชาย ห้องน้ำชั้นสองจะเห็นว่าเป็นสำหรับคนพิการ”

(สัมภาษณ์ คุณวรรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดีนส์ จำกัด)

มุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คือ นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน มีรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในแนวทางการจัดการองค์กร สอดคล้องกับบุคลากรในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งเน้น “การสร้างความเท่าเทียมกัน” ผ่านนโยบายขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการรับสมัครงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตน เช่น การฝึกอบรม รวมทั้งการประเมินผลเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังตัวอย่างที่คณะ ดังต่อไปนี้

“ถ้าเป็นในด้านการจัดการ องค์กรก็ควรจะต้องตระหนักถึงความเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ เพื่อเป็นการจูงใจ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและการพัฒนา ส่งเสริมความสามารถของคนเหล่านั้น รวมไปถึงการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ต้องสร้างมาตรฐานในการประเมินผล เพื่อให้เกิดความเท่าเทียม อย่างการสร้างความเท่าเทียมด้านสวัสดิการ บางครั้งองค์กรกำหนดสวัสดิการที่ตนเองคิดว่าดีเยี่ยม แต่กลับไม่เป็นที่ต้องการของคนอีกกลุ่มหนึ่ง ตรงนี้ก็ต้องปรับ ต้องมีความยืดหยุ่น อาจมีการสร้างสวัสดิการทางเลือกที่สามารถเข้าถึงคนที่หลากหลายในองค์กรให้ได้มากที่สุด หรือการประเมินผล องค์กรก็ต้องประเมินตามความรู้ความสามารถ ไม่ใช่ไปตระหนักในเรื่องของเพศ สัญชาติหรืออะไรก็แล้วแต่”

(สัมภาษณ์ คุณอัมพร สังข์ไชยบล ร่วมกับ คุณพิชญภรณ์ หยกขงูาจารย์)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน ได้เสนอรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามแนวทางด้านการจัดการองค์กรเพิ่มเติม โดยแนะนำให้องค์กรมีการเพิ่มทักษะความหลากหลายทางวัฒนธรรมแก่บุคลากร โดยเป็นความรับผิดชอบของแผนก HR หรือจัดตั้งแผนกใหม่ในองค์กรอย่าง “Diversity Management” “Office of Diversity” “Diversity and Minority Affair” ซึ่งจะมีหน้าที่ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรโดยตรง ดังตัวอย่างที่คณะ ดังต่อไปนี้

“คือผมว่าลำพังที่พูดมาเรามักจะโยนไปให้ทาง HR มันก็ยาก แต่จริงๆ ก็ไม่อยากจะให้มันเกร่ออะไรมากมาย อย่าง KM ผมก็ไม่อยากตั้งให้มีฝ่าย หรือผู้จัดการ KM ขึ้นมา แต่ในหัวผมก็มีว่า มันน่าจะมีเรื่องของ diversity management manager แต่พอมาคิดอีกทีหนึ่ง ถ้าพัฒนา HR ให้ทำหน้าที่นี้ได้มันก็ดีกว่า ดีกว่าไปตั้ง function ใหม่อย่างนั้น แต่ในบางที่ HR เขาก็ล้นแล้ว มันอาจจะต้องมี diversity management manager ผมว่ามีความจำเป็น แล้ว diversity อาจจะเอาเรื่อง culture ไปอยู่ในนั้น เอาเรื่อง KM เข้าไปอยู่ในนั้นยังได้เลย แต่อย่างที่บอกคือถ้าผนวกไว้กับ HR ได้ก็ดี ก็เป็นเรื่อง human resources development คือไม่เพิกเฉย ต้องคิดพัฒนาเรื่องนี้ แล้วที่ผมว่าก็คือกระบวนการกลุ่มนี้แหละ คือต้องมีใครที่ทำหน้าที่นี้จริงๆ จังๆ เพราะไม่เช่นนั้นมันมีปัญหาแน่นอน”

(สัมภาษณ์ ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ต)

“ถ้าองค์กรที่มีความหลากหลายอาจจะต้องมีการจัดตั้งแผนก Office of Diversity ไว้เลย นอกจากแผนก Admin, HR หรือแผนกอื่นๆ เพื่อเอาไว้เป็นแผนกที่ดูแลเรื่องของการจัดการ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรโดยเฉพาะ คุณได้รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรง คุณดูแล ทางด้าน Diversity and Minority Affair โดยตรง การทำสิ่งต่างๆ ต้องควบคุมดูแลไม่ให้มี discrimination เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในการปฏิบัติในทุกๆ ด้าน”

(สัมภาษณ์ คุณอภิชัย ไชยวินิจ)

“องค์กรอาจมีการตั้งทีมงานที่ไว้สำหรับดูแล ตรวจสอบ สร้างความเท่าเทียมใน องค์กร เพื่อให้พนักงานได้เห็นอย่างเป็นทางการว่าองค์กรให้ความสำคัญ ทำอย่างเป็น ระบบ”

(สัมภาษณ์ คุณอัมพร สังข์ไชยบล ร่วมกับ คุณพิชญภรณ์ หยกชฎาจารย์)

สามารถรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทาง วัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในแนวทางการจัดการองค์กร (Management Approach) ได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในแนวทางการจัดการองค์กร (Management Approach)

แนวทางการจัดการองค์กร		แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร	
		บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก
ระยะก่อนเข้าทำงาน	กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติและเพศ ● ไม่ระบุคุณสมบัติด้านเพศ และสัญชาติ โดยให้มาตรฐานเดียวกับสากลที่ไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน ไม่แบ่งแยก และการตระหนักถึงโอกาสที่เทียบเทียมกัน ● ใช้ “คณะกรรมการสัมภาษณ์” ชุดเดียวกันกับผู้สมัครทุกคนในตำแหน่งเดียวกัน ● ยกเว้น ตำแหน่งครูในสถาบันสอนภาษา ที่ต้องการครูที่เป็นเจ้าของภาษาเท่านั้น (native speaker) 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติเพศและอายุ ● ไม่มีการระบุคุณสมบัติด้านเพศ ยกเว้นงานด้านโรงงานทำให้มีเพศชายมากกว่า ขณะที่งานบริการมีเพศหญิงมากกว่า ● ไม่ระบุคุณสมบัติด้านอายุ ยกเว้นลักษณะของงานโรงงาน โดยเฉพาะสายการผลิตที่ต้องการคนที่อยู่ในวัยค่อนข้างที่ระดับกระฉ่ง ● ไม่สามารถรับสมัครบุคลากรต่างชาติได้ เพราะ เป็นบริษัทข้ามชาติที่ได้รับอนุญาตจาก BOI
	การกำหนดโครงสร้าง/บทบาทหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติเพศ ● มีคณะผู้บริหารที่มีการกระจายความเท่าเทียมของเพศชาย-หญิง ● ยกเว้น บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ จะมีบทบาทหน้าที่ในระดับบริหารขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่พบการสร้างความเท่าเทียม ● มีมีคณะผู้บริหารเป็นเพศชายทั้งหมด ● มีบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ มีบทบาทหน้าที่ในระดับบริหารขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญ
	การกำหนดค่าตอบแทน/สวัสดิการ	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติและศาสนา ● บุคลากรต่างชาติที่องค์กรรับสมัครเองจะมีโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมือนกับบุคลากรชาวไทย ● ยกเว้น บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่าบุคลากรชาวไทย ● มีการจัดอาหารสำหรับบุคลากรที่นับถือศาสนาอิสลามไว้โดยเฉพาะ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติและภูมิหลังการทำงาน ● สร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นระหว่างคนที่มีภูมิหลังการทำงานต่างกัน โดยการให้โครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการเดียวกันทั้งหมด ● ยกเว้น บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่าบุคลากรชาวไทย

แนวทางการจัดการองค์กร		แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร	
		บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก
ระยะเมื่อเข้าทำงาน	การเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติและเพศ ● พิจารณาโดยมุ่งไปที่ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติและเพศ ● พิจารณาโดยมุ่งไปที่ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นๆ
	การจัดสถานที่/สภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติเพศและความพิการ ● มีการสร้างห้องปั้มนมซึ่งมากกว่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนด มีความยืดหยุ่นในเวลาการปฏิบัติงานมากขึ้น ● มีการจัดสถานที่การทำงานให้คนพิการสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้ด้วยตนเอง มีความสะดวกในการใช้สถานที่ เช่น การจัดพื้นที่ให้คนพิการที่นั่ง wheel chair หรือการจัดห้องน้ำสำหรับคนพิการ 	—
ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ <ul style="list-style-type: none"> ● จัดตั้งแผนกใหม่ในองค์กรอย่าง “Diversity Management” “Office of Diversity” “Diversity and Minority Affair” เพื่อมีหน้าที่ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรโดยตรง 			

หมายเหตุ สัญลักษณ์ (-) หมายถึง ไม่มีการระบุการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นๆ

2.2.2) แนวทางด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach)

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ทั้งบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในแนวทางด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach) จากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติ เห็นว่า ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกของคนไทยเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สามารถอยู่ / ทำงานกับคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ เพราะคนไทยมีลักษณะเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ มีลักษณะเปิดกว้าง และการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของคนไทยเองก็ทำได้อย่างดี อย่างไรก็ตาม การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น ก็ขึ้นอยู่กับการปรับตัวของบุคลากรนั้นๆ เองด้วย ซึ่งก็จะเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลว่าจะมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้มากน้อยเพียงใด และสิ่งสำคัญที่จะทำให้ปรับตัวเข้ากับคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้นั้น ก็คือ “การพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม” ซึ่งสามารถพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นในตัวบุคลากรด้วยการใช้แนวทางต่างๆ สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

- ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การเรียนภาษา
- ข) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์
- ค) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์
- ง) การสร้างทีม (Team Building)
- จ) การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม
- ฉ) การจัดการความรู้

ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

บุคลากรในบริษัทข้ามชาติ ทั้ง 14 บริษัท ระบุว่า การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการอยู่ร่วมกัน / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นเป็นแนวทางที่นำมาใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยสามารถจำแนกการการเตรียมความพร้อมของ

บุคลากรในการอยู่ร่วมกัน / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การปฐมนิเทศและการเรียนภาษา

- **การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Cultural Training)**

บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 8 บริษัท) มีการจัด “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Cultural Training)” โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

- **บริษัทข้ามชาติตะวันตก**

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการจัดฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการฝึกอบรมบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่มาทำงานในประเทศไทย โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของไทย และเรื่องทั่วๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย อาทิ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ อาหาร เป็นต้น ส่วนใหญ่วิธีการที่บริษัทข้ามชาตินำมาใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้น เป็นการจ้างองค์กรภายนอก (outsource) มารับผิดชอบหน้าที่ตรงนี้ เพราะเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรม และวิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม ประกอบไปด้วยหลากหลายวิธี คือ การบรรยาย การสอนงาน การจัดกิจกรรม การพามาเที่ยวชมประเทศไทย และยังพบว่ามีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมตั้งแต่ทางประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมา หรืออาจจะเป็นการจัดการฝึกอบรมที่ประเทศไทยเองก็ตาม นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติ ยังมีการจัดฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในด้านอื่นๆ อาทิ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของคนในช่วงอายุต่างๆ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรที่มีความหลากหลายด้านอายุมีความเข้าใจบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีอายุที่แตกต่างกัน และสามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเข้าใจ หรือการฝึกอบรมผู้หญิงให้มีแรงบันดาลใจและเกิดความมั่นใจในการขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กร เป็นต้น ดังตัวอย่างการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้

“ก่อนจะถูก assign ให้มาทำงานเมืองไทย จะมีอยู่ 2 อย่าง จะมีคอร์สสำหรับ training เขา “cultural training” ที่เยอรมัน สมมติส่งคนเยอรมันมา จะมีคอร์สเรียนว่า culture ของเมืองไทย ของคนไทย วัฒนธรรม ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ อาหารการกิน สไตส์การทำงานของคนไทย ความคิดของคนไทย จะมีการเทรนก่อนที่จะมาทำงานจริงในเมืองไทย หรือถ้าไม่ได้เทรนที่เยอรมัน มาถึงเมืองไทยก็จะมี การ train เหมือนกัน เราจะมี training house ที่เราใช้เทรน เป็น outsource ดังนั้น เหมือนเป็นการ warm up เขาก่อนที่จะทำงานเมืองไทย คุณได้รู้

เรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับเมืองไทยพอสมควรแล้ว พอถึงเวลามาทำงานจริงๆ เขาก็จะมีมุมมองการทำงานที่เข้าใจคนไทยมากกว่าการไม่ได้เทรนเลย มาถึงทำงานปั๊บ เจอลูกน้องคนไทย เขาก็รู้ว่า สวัสดิ์ครับ สวัสดิ์ค่ะ ก่อนเลยอันดับแรก ขอโทษครับ ขอขอบคุณครับ เขาต้องเรียนภาษาพวกนี้ก่อนเลย ถ้าเมื่อไรที่ต่างชาติพูดภาษานี้ได้ คนไทยก็ซึ่ง เข้าใจคนไทย เราจะพูดอะไร เขาเข้าใจ get เลย เรากำลังจะพูดสิ่งนี้ นี่เป็นการดี รวมทั้งพนักงานไทยที่จะไปทำงานที่เกาหลีก่อนไป ก็ต้องเทรนเรื่องของวัฒนธรรมของประเทศที่เราากำลังจะไป ... **มีทั้งคอร์สนั่งเรียนในห้อง ส่วนใหญ่ trainer หรืออาจารย์จะสอนเดี่ยวๆ** แบบนี้เลย (ตัวต่อตัว) บางที่อาจจะสอน family เขาด้วย สมมติต้องย้ายมาทั้งครอบครัว พ่อแม่ลูกมานั่งเรียนชะว่าเมืองไทยเป็นยังไง อาหารการกินเป็นยังไง ส่วนใหญ่มาตามเขาชอบอยู่แล้ว เรื่องทำอาหาร ทำขนมไทย อาจจะมีการเรียนตั้งแต่อยู่ที่เยอรมัน หรือถ้ามาเมืองไทย เขาไม่ทำงานอยู่แล้ว เขาตามสามีมา ช่วงระหว่างวันสามีก็ทำงานไป ระหว่างวันภรรยา ก็เรียน Thai cooking จะเรียนทำขนม วัฒนธรรมไทยหรือจะไปวัดหรือแม่กระทิงไปทำงานการกุศล เขาก็มีชมรมแม่บ้านที่เป็นของคนต่างชาติ เขาก็อาจจะรวมกันไปทำการกุศลก็มี”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“คนที่จะมาทำงาน ถ้าเป็นคนต่างชาติอย่างน้อยจะต้องมี **culture awareness** เขาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว ซึ่งทางบริษัทก็มี **training** ให้กับทางทีม แล้วก็ระดับผู้บริหารหรือตำแหน่ง GM ที่เลือกมา เขาต้องดูแล้วว่าเวลาที่ทำงานสามารถ **adapt** ในเรื่องการทำงานกับ **multinational** ได้ เพราะส่วนใหญ่เราจะส่งมาเป็นระดับผู้บริหาร ต้องมีในเรื่อง **culture awareness** ... สิ่งที่บริษัท **support** ก็คือเรา **provide** ในเรื่อง **cross cultural training** ให้ ทั้งเจ้าตัวพนักงานเองและครอบครัว เพื่อให้เขาเกิดความพร้อม เรามีจ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน **cross-cultural training** ที่จัดให้กับพวกบริษัทที่เป็น **multinational** ทั่วๆ ไป ในแง่ของ **module training** เรา **train** อยู่แล้วในเรื่องของ **do and don't** คนไทย ลักษณะของ **culture, background** เป็นยังไง **history** เป็นยังไง **reaction** เป็นยังไง **how to work with Thai people** ทุกคนมีแนวทางในการทำงานของตัวเองอยู่แล้ว แต่ให้เป็นการปรับ แล้วก็สร้าง **awareness** ว่า ถ้าคนไทย **react** อย่างนี้หมายถึงอะไร ถ้าจะทำให้มี **productivity** จากคนไทยมากขึ้นจะต้อง **work** โดยวิธีไหน ให้เป็น **awareness** มากกว่า เราคงไม่ได้ไปเปลี่ยนให้เขาสูญเสียความเป็นตัวเอง แต่ให้สร้าง **awareness** ในเรื่อง **culture different** มากกว่า ถ้าอยากเรียนภาษาไทยเราจ้างครูให้ **จ้าง course provide** ให้”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“บริษัทในระดับ international จะจ้างบริษัทข้างนอก เรียกว่าเป็น on boarding อย่างเช่นว่า คนอเมริกันจะมาเมืองไทยเขาก็จะส่งมาก่อน 1 อาทิตย์ ให้มาหาที่พัก ให้มาเข้า class ฟัง presentation ว่า คนไทยเข้าบ้านถอดรองเท้า คนไทยเจอกันสวัสดี คนไทยไม่จับหัว ตรงนี้จะเป็นการให้ความรู้กับตัวพนักงานและครอบครัวก่อนที่จะมาเริ่มงานจริง บางครั้งอาจจะเปิดโอกาสให้มาอยู่ 1 เดือนเป็น assignment ระยะสั้นก่อน ดูว่าอยู่ได้ไหม หรือแบบ full stream ก็คือเต็มที จ้างมาเลยบริษัทข้างนอก พาฝรั่งกรุงเทพฯ หาที่พัก พาไปดูโนนดูนี้ สถานที่ที่ซื้อของซื้อ แล้วก็ present ให้เขาฟัง มีคนที่เป็นให้คำปรึกษาเป็นระดับ consult professional เลย เป็น outsource เป็นบริษัทข้างนอกที่มีบริการส่วนนี้ เช่น อย่างเวลามา เรามี container มาด้วย ส่งมาทางเรือตามมาที่หลัง พอคุณมาแล้วพบกับคุณสมชาย (นามสมมติ; consult professional) คุณสมชายจะพาคุณทัวร์แล้วก็อธิบาย บางคนอาจจะชำนาญแล้วเขาก็บอกว่าไม่เป็นไร ผมรู้จักแล้วประเทศไทย ผมเคยทำมาก่อนเมื่อ 5 ปีที่แล้วอยู่มา 10 ปี สบายประมาณนั้น”

(สัมภาษณ์ คุณอรรรคพงศ์ บุญโชติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ก่อนที่เขาจะส่งตัวมาเมืองไทย เราจะมีหลักสูตรให้เขาเรียน cross cultural program เขาก็จะได้เรียนรู้ว่าคนไทยเป็นยังไง ก็ประมาณว่าเขาย้ายมาอยู่เมืองไทย ก็ฝึกว่าคนไทยเป็นยังไง บ้าง ให้รู้วัฒนธรรมคนไทย การปฏิบัติตัวต่อคนไทยจะเป็นยังไง ก็จะมี deal ไปได้เลย บริษัทนี้สอนเรื่อง cross cultural เป็น outsource คือเราติดต่อได้เลย แล้วเขาจะเรียนเขาจะคุยกันว่า จะเรียนเมื่อไร วันไหน ตอนที่เขาบินมา จะมีหลักสูตรไม่เกินอาทิตย์หนึ่ง เขาพาไปดูด้วยนะ เป็น package ว่าพาไป look see แล้วก็มีการให้ข้อมูลเมืองไทยเป็นทั้ง CD เป็นทั้ง book ให้เขาไปอ่าน นอกจากนี้แล้วเขาจะมีคุณครูที่จะสอนด้วย คือเขามีหลายวิธีเลย”

(สัมภาษณ์ คุณวรวรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“ปกติถ้าเป็นชาวต่างชาติเราจะมี cross cultural อบรมให้เขา อันนี้เราส่งไปเรียนข้างนอก ก็ จะประมาณวัน สองวัน จะเป็นเรื่องของวัฒนธรรมก่อน อันนี้เขาจะมีจัดอยู่แล้ว บริษัทเขาจะมีจัด ชาวต่างชาติที่จะมาทำงานกับเราต้องเรียนก่อนมาทำงาน เป็น lecture แล้วก็ มี video แล้วก็ มีแลกเปลี่ยน ก็คุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทศศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิเด เซอราตัน จำกัด (มหาชน))

“คือโดยปกติแล้ว มีระดับผู้บริหารมาทำงาน เขาก็จะมี agency ดูแล จะเป็นบริษัทที่ดูแลการย้ายไปย้ายมาของ management เวลาฝรั่ง 1 คนจะมา เขาก็จะมีหลักสูตร route and see trip Thailand, cultural training ... agency พวกนี้เขาจะทำให้หมดเลย มีคู่มือ มีเป็น booklet มี cost of living ในไทยว่ากี่บาทๆ คนไทยเป็นยังไง ต้องไหว ต้องสวัสดิ์ดีครับ สวัสดิ์ดีค่ะ ว่าไป บริษัทที่ทำหน้าที่จ้าง outsource เหล่านี้ให้เขามาดูแล เพราะเขามีความเป็นมืออาชีพ”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโกลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ตอนนี้บริษัทมีการจัดการหลักสูตร เราเรียกว่า chocolate villa เป็นหลักสูตรที่เราเอาเฉพาะผู้หญิงอย่างเดียวเข้ามาร่วม เอาผู้บริหารในระดับผู้หญิงให้เขาค้นพบว่าเขาจะก้าวเข้ามาเป็นผู้นำในองค์กรอย่างไรบ้าง ไม่ใช่ว่าผู้นำจะต้องเป็นแต่ผู้ชาย เป็น session ที่มี trainer เข้ามาช่วยตั้งว่า purpose ของชีวิตเขาต้องการอะไร อะไรเป็นอุปสรรคที่จะทำให้เขา achieve ถึง career ของเขาในอนาคตที่จะเกิดขึ้น เขาจะจัดการในสิ่งที่เป็น barrier อย่งไรบ้าง เราก็จะมี session แบบนี้เพื่อให้เขาเห็นว่าเขาจะ move ออกจาก comfort zone ของเขา ยังไง เพราะว่าสัดส่วนผู้บริหารของเราเป็นผู้ชายค่อนข้างเยอะ แต่คิดว่าในเมืองไทยเราไม่ค่อยเป็นประเด็นหรือ issue Unilever เราเนื่องจากเป็น global company พอดูภาพรวมแล้วมันเลยดูน้อยกว่า”

(สัมภาษณ์ คุณวรรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“เราก็จัดเทรนในเรื่อง generation ที่ต่าง ก็ train line manager ให้เขารู้ว่า มีความต่าง แต่ไม่ใช่ความแปลก เป็นปกติ เขาจะอยู่กับมันอย่างไร ... เป็นอาจารย์เข้ามาสอนว่าแต่ละ gen ถูก motivate ได้ด้วยอะไร เราทำมา 2 ปีติดกันแล้ว ... ทำทั้งบริษัท เพราะฉะนั้น พนักงานที่นี่ก็จะคุ้นเคยกับเรื่อง generation มาก ก็จะไม่รู้สึกว่ามันเป็นเรื่องประหลาด เพราะว่ารู้อยู่ว่ามันมีความต่าง”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีการจัดฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการฝึกอบรมบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่มาทำงานในประเทศไทย โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของไทย และเรื่องต่างๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย อาทิ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ อาหาร เป็นต้น ส่วนใหญ่วิธีการที่บริษัทข้ามชาตินำมาใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้น เป็นการจ้างองค์กรภายนอก (outsource) มารับผิดชอบหน้าที่ตรงนี้ เพราะเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรม และวิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม คือ การบรรยายเป็นหลัก และยังพบว่ามีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมตั้งแต่ทางประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมา หรืออาจจะเป็นการจัดการฝึกอบรมที่ประเทศไทยเองก็ตาม นอกจากนี้ บริษัทข้ามชาติยังมีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องของการเคารพผู้อื่น “Respect for people” โดยจะเป็นการสอนบุคลากรให้เคารพในความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เมื่อบุคลากรเกิดความเข้าใจ ก็ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่มีการแบ่งแยก (discriminate) สามารถทำงานและอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขดังตัวอย่างการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้

“อย่างที่เพิ่งจัด course ไปเรื่อง cross-culture คือการเรียนรู้วัฒนธรรมข้ามชาติ ก็ให้ญี่ปุ่นเรียนของคนไทย คนไทยเรียนของญี่ปุ่น ให้รู้ว่าโดย nature แล้ว คนไทยเขามีวัฒนธรรมเป็นยังไง นิสสัยโดยทั่วไปเป็นยังไง แล้วเราควรจะเรียนรู้อะไร จัดให้กับคนญี่ปุ่นไป เขาจะได้เรียนรู้ และได้ใช้ความรู้เรื่องพวกนี้มาปรับตัวการทำงานกับองค์กรได้ **เราเชิญช่างนอกมาสอน** เวลาสอนคนญี่ปุ่นเขาก็จะบอกว่าคนไทย โดยพื้นฐานแล้วเป็นคนแบบไหน บุคลิกลักษณะ กิริยาเป็นยังไง ชอบอะไรแล้ว ก็เหมือนให้รู้ว่าชีวิตประจำวันเขาเป็นยังไง ให้คนญี่ปุ่นได้รู้ลักษณะนิสัยเป็นยังไง การทำงานเป็นยังไง **วิธีการสอนที่เขาใช้สอนเขาเป็นบรรยาย ใช้เวลามี 1 วัน กับครึ่งวัน**”

(สัมภาษณ์ คุณอนันตญา ธีรพัฒนะ,
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

“เรามีหลักสูตร People development ใน course หลักที่ต้องเรียน แปลงง่ายๆ คือ coaching เราจะสอนลูกน้องยังในการทำงาน ง่ายๆ เลยคือก่อนที่เราเรียนรู้เขา ไปสอนเขาเราต้อง respect เขาก่อน เราต้องเคารพในการเป็นตัวตนของเขา เปิดใจดูถึงจะเข้าใจว่าเราจะพัฒนาเขายังไง จริงๆ แล้วมันเป็นหลักรากฐานของทุกตัว แต่ที่เห็นหลักๆ ก็เป็น people development ที่เป็น core course เป็นชื่อ respect for people หลักๆ ไม่ได้สอนวิธีให้กิน

ปลา สอนวิธีให้ตกปลา ไม่อย่างนั้นเด็กคนนี้จะเติบโตมาเก่งได้อย่างไร เพราะฉะนั้นจะคิดได้
 อย่างนั้น ต้องรู้ว่าเด็กต้องการอะไร เลยเป็นที่มาว่าคุณต้อง respect เขาก่อน ในฐานะ
 ที่เขาจะเป็นลูกน้อง นักเรียน หรือน้อง คุณต้องเปิดใจยอมรับ fully respect แล้วจะ
 ได้มาซึ่งผล รู้สึกว่าจะมีน้องคนหนึ่งที่เราอยากจะทำ coaching เขา สอนแทบตายถ้าเขาไม่
 ยอมรับมันก็ไม่ได้ผล ในขณะที่เดียวกันถ้าเราไม่รับเขาก่อนมันก็ไม่ได้ผล ... ถ้าระดับบริหารจะ
 เป็น professor จากมหาวิทยาลัยมาบรรยาย แต่ถ้าเป็น operation officer เราก็จะ develop
 คนของเราเป็นผู้สอน เราดูที่ความสามารถเฉพาะสาย เราจะประเมินเบื้องต้นจากความ
 เชี่ยวชาญ แล้ว course ที่เขามีตรงกับที่เราอยากได้ ... 3 วัน ก็จะมีกิจกรรมผสมการ
 บรรยาย กิจกรรมมี 2 แบบ ในส่วนของ team activity เป็นเกมที่เสริมในแต่ละ
 content อีกแบบหนึ่งเป็นกิจกรรมที่เอา case จริงในการทำงานมาแชร์กัน ว่าถ้าเป็น
 คุณจะมีการแก้ปัญหาอย่างไร หรือ comment ว่าคุณมองวิธีนี้แบบไหน”

(สัมภาษณ์ คุณพัฒนพงศ์ สิโรตม,
 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

“คนญี่ปุ่นที่เขาจะมาเขาจะมีการ training ก่อนมานะ ให้ผู้วัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนไทย
 อะไรอย่างนี้ มีการเรียนภาษาไทยที่มันง่าย ๆ อย่างที่ต้องใช้ เขาต้องเรียนมาก่อนที่จะมาที่นี่
 พอมาถึงที่ไทย เขาจะเรียนรู้ของเขาเอง จากคนขับรถบ้าง จากลูกน้องในแผนกบ้าง เขาก็จะไป
 เรียนรู้ตรงนั้นอีกที”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,
 บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“training ของการทำให้คนอยู่ร่วมกัน ไม่ได้เน้นในเรื่องของการทำงานโดยตรง แต่ผมให้สั้นๆ
 นิดหนึ่ง Toyota way มีอยู่ 2 เสาหลัก เสาหลักที่หนึ่งก็คือในเรื่องของ continuous
 improvement แยกเป็น 3 ตัว 3 คำด้วยกันคือ challenge หรือท้าทาย แล้วก็คำว่า kaisen
 ซึ่งแปลว่า improvement แต่มันเหนือกว่า improvement ธรรมดา คือการปรับปรุงอย่างไม่มีที่
 สิ้นสุด ตัวที่ 3 ก็คือ genji genbutsu ก็คือเป็นภาษาญี่ปุ่น คุณจะแก้ไขปัญหาอะไรต่างๆ คุณ
 ต้องรู้เรื่องนั้นอย่าง และก็เอาสิ่งที่เป็นปัญหานั้นมา discuss ร่วมกัน แล้วจึงออกมาเป็น
 ข้อเสนอสำหรับการแก้ไขครั้งต่อไป เสาหลักที่ 2 ก็จะเป็นในเรื่องของ respect for people
 เรื่องของ respect ก็คือเรื่องของการเคารพซึ่งกันและกัน ก็จะมี 2 ตัวก็คือ respect for
 people ผมใช้คำว่า มีความเคารพในความเป็นมนุษย์ และคนสุดท้ายของได้ respect
 นี้ก็คือ teamwork เพราะฉะนั้นคนอยู่ Toyota ทั่วโลก เรียนรู้จากคำ 5 คำนี้ มันแน่นอนที่สุด
 มันก็เป็น keypoint ตัวหนึ่งที่ทำให้ทุกคนสามารถที่จะอยู่ร่วมกันแบบ Toyota เวลาทำงาน
 ด้วยกัน คุณก็รู้อยู่แล้วว่า Toyota สอนให้เราคิดแบบ challenge แล้วก็ต้องมีการปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงได้อย่างสำเร็จใหม่ มันก็อยู่ที่ว่าคุณรู้ปัญหาอย่างแท้จริงไหม เสร็จแล้วถ้า 3 ตัวแรกคุณมี แน่ใจที่สุดคนที่ทำงานร่วมกับคุณคือคนไหนใหม่ ถ้าคุณให้เกียรติเขา ยอมรับความคิดเห็นของเขา ยอมรับว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของงาน เขาก็จะเกิดความรู้สึก proud ในตัวเอง มันก็จะเกิดการร่วมงานกันเป็นทีมตามมา เพราะฉะนั้นมันสัมพันธ์กันหมด 5 คำ”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน))

จากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน เห็นว่า “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม” ก็เป็นหนึ่งในแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สำคัญ อาทิ การฝึกอบรมเพื่อให้รู้ในเรื่องกฎหมาย ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม สไตล์การทำงาน สิ่งที่ต้องกระทำ (do) สิ่งที่ไม่ควรกระทำ (don't) รวมถึงเรื่องต่างๆ ไปเกี่ยวกับประเทศนั้นๆ อาทิ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ อาหาร เป็นต้น ดังตัวอย่างทัศนคติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

“การจัดการก็คือว่า ให้การอบรม ก็คือว่า สมมติว่าอย่างประเทศออสเตรเลีย เธอต้องทำตัวแบบไหน วัฒนธรรมเธอรระดับหนึ่ง แต่ว่าเธอต้องเคารพกฎหมาย เธอจะต้องวางตัวแบบไหน ไม่ไปถุยน้ำหมากร่ำเพื่อ ไม่ไปขโมยของ ไม่ไปปิ่นเข้าบ้านคนอื่นนะ ต้องมีกฎหมายที่จะต้องคุ้มครองประเทศให้พลเรือนมีระเบียบอยู่กันได้ ก็คือการจัดการในรูปแบบหนึ่งผ่านการฝึกอบรม”

(สัมภาษณ์ คุณมิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์)

“การ train คนของเราให้พร้อม เรื่องต่างๆ ไป ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ภาษา วัฒนธรรม ความเชื่อ วิธีการทำงาน วิถีชีวิต ซึ่งถ้าเจาะแต่ละประเทศที่จะไปทำงานได้เลยยิ่งดี”

(สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม” โดยเฉพาะในเรื่องของ “วิธีการฝึกอบรม” นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน เห็นพ้องกันว่า ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้าฝึกอบรมนั้นมีทักษะในด้านใด โดยได้เสนอวิธีการฝึกอบรมวิธีต่างๆ เช่น การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การชมวิดีโอ การพาไปชมสถานที่จริง การพาไปดูงาน การถกเถียงกัน การสนทนากลุ่ม เป็นต้น ดังตัวอย่างทัศนคติของผู้ทรงคุณวุฒิดังต่อไปนี้

“เทคนิคการฝึกอบรมก็จะมีหลากหลาย มีทั้งการใช้การแสดง role play การใช้เกม หรือ มี visual ต่าง ๆ มีรูปให้ดู มีวิดีโอให้ดู มีการถามคำถาม มีการ discuss กัน มีการสนทนากลุ่มเล็ก กลุ่มย่อย มีงานกลุ่ม งานเดี่ยว วาดรูปสะท้อนแล้ว reflection สิ่งที่ดีก็คือวาดรูปภาพออกมาแล้วสะท้อนความคิด มีเกี่ยวกับเรื่องทั้งทางจิตวิทยาด้วย ในเมื่อถึงจุดที่ค่อนข้างเป็นจุดวิกฤต การเปลี่ยนแปลงที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง การเปลี่ยนบ้านนั้นเป็นเรื่องใหญ่ของชีวิต เพราะฉะนั้นก็ต้องดูเกี่ยวกับเรื่องของความคิดจิตใจ ความกังวลของเขาด้วย”

(สัมภาษณ์ คุณมิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์)

“วิธีการสอนก็คงสอนแบบปกติ อาจจะมีการฉายหนัง ฉายวิดีโอ แต่ถ้าบริษัทหรือองค์กรไหนที่จะส่งคนเป็นจำนวนมากไปอยู่ในประเทศนั้นๆ ก็อาจมีการส่งไปดูงานเลยก็ได้”

(สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข)

ขณะที่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ได้เสนอให้มีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ด้วยความเข้าใจ สำหรับวิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคตินั้น ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอวิธีการที่เรียกว่า “Participatory Approach” โดยให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนั้น ต้องมีการนำกิจกรรมมาใช้ในการฝึกอบรม จึงจะสามารถช่วยเปลี่ยนทัศนคติได้ดีที่สุด ดังตัวอย่างทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

“ถ้าจะเปลี่ยน attitude ของคนก็เป็นสิ่งที่บอกไม่ได้ ต้องให้เขาคิดเองนึกเองได้ เพราะฉะนั้นต้องมีกิจกรรมที่จะให้เขาสู้กับปัญหาหนึ่ง หรือเขาต้องคุยกันเป็นกลุ่มเล็กเพื่อจะหาคำตอบ ต้องให้เขาคิดเอง เพราะถ้าพูดตรงๆ ก็เหมือนภาษาอังกฤษเขาบอกว่า เข้าหูหนึ่งก็ออกอีกหู go in one ear and out the other ทุกคนคิดว่าเขารู้เอง ยิ่งเป็นคนตะวันออกกลาง ยิ่งเป็นคนมีความมั่นใจในตัวเองที่สูงเกินไป เพราะฉะนั้น สอนแบบบอกไม่ได้ ต้องให้เขาคิดเอง นี่เป็นกลยุทธ์เทคนิคของ trainers ที่ดีที่จะให้เขาคิดไปเองในสิ่งที่อยากให้เขารู้”

(สัมภาษณ์ Mr. Daryl Morrissey)

“วิธีการที่ใช้จะเรียกว่า participatory approach ก็คือ ให้นักเรียนมีส่วนร่วมเข้ามาในการเรียนรู้ เพราะเราเชื่อว่าถ้าเกิดว่าเขามีส่วนร่วม สิ่งที่จะติดค้างในหัวเขาจะมากกว่า แล้วก็ สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพราะเราไม่ได้ต้องการการท่องจำ เราไม่ได้ต้องการที่จะให้เขาจดจำ

ได้ว่าความรู้คืออะไร แต่เราต้องการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมนั้น โดยมีพื้นฐานความรู้ แต่
ว่าถ้าให้ถึงที่สุดก็คือเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเขาได้ เพื่อว่าเขาจะได้ไม่ไปปฏิบัติสิ่งที่มัน
แบบไม่ควร”

(สัมภาษณ์ คุณมิ่งขวัญ สินธุวงษ์)

สำหรับประเด็นเรื่อง **ผู้ฝึกอบรม (trainer)** นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ได้มุ่งเน้น
ประเด็นที่ว่า ผู้ฝึกอบรมจะต้องมีความรู้และต้องมีการวางแผนในการฝึกอบรม โดยมีการจัดทำ
แผนการฝึกอบรมอย่างชัดเจนและออกแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับผู้เข้าฝึกอบรม วิธีการ
ฝึกอบรมและเนื้อหาในการฝึกอบรม ดังตัวอย่างทัศนคติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

“เวลาเราทำการสอนสมมติว่า การฝึกอบรมมี 3 วันหรือ 5 วัน หรือแม้แต่วันหรืออะไรก็
ตาม trainer จะต้องมีการ plan ก็คือทำ action planning การทำ action planning เราก็
จะ design ออกมาว่า เราจะสอนอะไร จะต้องมี core content ต้องมีการ provide ให้เรา
ว่าเราควรจะสอนอะไร แล้วเราก็จะต้องดูด้วยว่า อะไรเหมาะกับนักเรียนของเรา ที่นี้เราก็จะมา
ดูว่าเราจะสอนอย่างไร ต้องทำเป็นตารางขึ้นมา เราจะต้องมี action plan ว่าเราจะใช้วิธีการ
ใดกับเนื้อหาอย่างไร แล้วก็ให้เหมาะกับคนด้วย แล้วก็ให้มันแบบเนียนด้วย”

(สัมภาษณ์ คุณมิ่งขวัญ สินธุวงษ์)

“ขั้นตอนที่จะเตรียมการ คนที่มาสอน หรือคนช่วยคนอื่นหาความรู้ ที่สำคัญที่สุด เราเอง
ต้องรู้ว่าเขาอยากได้อะไร หรือกลุ่มนี้ต้องการอะไร อย่างเช่น คนกะเหรี่ยงกับคนอีรัก
ทัศนคติไม่เหมือนกัน เราต้องหาวิธีที่จะให้กลุ่มนั้นได้ความรู้โดยที่เราไม่ได้บอกเขา เขาต้อง
เปลี่ยนใจเอง เราต้องหาวิธีที่เขาจะประสบกับข้อมูล หรือประสบกับปัญหาที่เขาต้องหาวิธีแก้
เอง ช่วยกันก็ได้ เขาช่วยกันแบ่งกลุ่มใหญ่เล็ก แต่คำตอบจำเป็นต้องไม่มาจากเรา มันต้องมา
จากเขา อันนี้สำคัญที่สุด เพราะว่าถ้ามาจากเราเขาไม่ได้เรียนรู้ เขาแค่ได้ยิน แต่ถ้ามาจากเขา
เองก็มาจากใจ มาจากสมองของเขาเอง ก็เป็นของเขาจริงๆ จะได้อยู่กับเขานานๆ นี่คือทฤษฎี
ความคิดของผมในการอบรม เราต้องรู้ว่ากลุ่มนี้ต้องการอะไร เพราะว่าเขาจะไปอยู่ประเทศที่
สาม เขาต้องการอะไรมากที่สุด เราต้องนึกถึงจุดประสงค์ของเราคืออะไร จุดประสงค์สำหรับ
พวกนี้ ที่จะให้เขาอยู่ได้ที่ประเทศที่สาม และสิ่งที่สำคัญที่สุดไม่ใช่คือข้อมูล มันคือทัศนคติ”

(สัมภาษณ์ สัมภาษณ์ Mr. Daryl Morrissey)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ คุณ Daryl Morrisey ยังได้เสนอว่า สถานที่ฝึกอบรมก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยเช่นกัน ดังตัวอย่างที่สนทนาดังต่อไปนี้

“ผมมีทฤษฎีเกี่ยวกับ learning state ห้องเรียน.. ห้องหาความรู้ คือห้องหาความรู้เอง เป็นครูด้วย หมายความว่า บนผนังของห้องจะมีกิจกรรมที่คนหาความรู้จะไปอ่านเอง จะไปดูเอง และก็จะมีส่วนที่เขาทำเอง อย่างเช่น สำหรับผู้อพยพจะไปอยู่ที่อเมริกา เราก็จะมีแผนที่ใหญ่ของอเมริกาเยอะมากติดผนัง แล้วก็มี post it note แล้วก็มีคีย์คำส่งๆ คำส่งๆ ให้คุณเขียนชื่อใน post it note และสถานที่ที่คุณจะไปอยู่ในอเมริกา แล้วก็ไปหาว่ามันอยู่ที่ไหน แล้วให้ติดชื่อลงไปบนแผนที่เองที่แผนที่นั้น คือกิจกรรมที่จะให้เขาทำเอง ไม่ใช่เราบอกว่าคุณจะไปอยู่ที่ไหน คือเขาต้องหาเอง“

(สัมภาษณ์ สัมภาษณ์ Mr. Daryl Morrisey)

- **การปฐมนิเทศ (Orientation)**

นอกเหนือจากการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ซึ่งเน้นการให้ความรู้และเพิ่มทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ยังพบว่า บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 6 บริษัท) **ทั้งบริษัทข้ามชาติตะวันตกและบริษัทข้ามชาติตะวันออก** มีการจัด “การปฐมนิเทศ (Orientation)” ก็คือการทำ ความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร (policy) วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) ความคาดหวังขององค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานของพฤติกรรม และความประพฤติ ซึ่งสามารถอ้างอิงเป็นเอกสารสำหรับองค์กร เพื่อสร้างมาตรฐานทางพฤติกรรมและกรอบทางกฎหมาย และขนบธรรมเนียม เพื่อนำเป็นแนวทางในการดำเนินงานในองค์กร อันจะเป็นการทำให้สร้างความเข้าใจเรื่องแบบแผนการปฏิบัติตัวเมื่อต้องเข้ามาอยู่ในองค์กร ซึ่งต้องมีมาตรฐานเดียวกัน และนำมาสู่เป้าหมายเดียวกัน ทำให้บุคลากรเกิดเข้าใจเรื่องต่างๆ ในทำนองเดียวกัน ดังตัวอย่างการปฐมนิเทศ ดังต่อไปนี้

“บริษัทมีวิธีการคือ ต้องมาปรับความเข้าใจกันให้ตรงกันก่อนว่า เราต้องการอะไร ... ก็คือบริษัทจะมีในเรื่องของ vision statement หรือวิสัยทัศน์ ก็คือ สร้างโลกที่มีความสุขสบายและ สะดวกปลอดภัย และก็มี mission statement สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้ได้เกินกว่าที่เขาคาดหวัง ต่อมาขั้นสูงสุดคือ vision คือวิสัยทัศน์ เราพูดถึงการสร้างโลกให้มีความ สะดวกสบายยิ่งขึ้น ปลอดภัยแล้วก็นำอยู่ ขั้นต่อมาเราก็มาสร้าง value ให้กับพนักงาน เช่น

ความซื่อสัตย์ การสร้างนวัตกรรม ความพึงพอใจลูกค้า การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการปรับปรุงอยู่อย่างสม่ำเสมอ ที่นี้จะมีลึกลงไปอีกคือในเรื่องของ 10 years marker คือ การวางแผนของผู้บริหารในระดับสูงต้องมีการวางกลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้เราทำขึ้นมา แต่ว่าไม่ได้อยู่ในกระดาษ แต่ว่าเรานำมาคุยกับพนักงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ **ตัวนี้เป็นการปรับความเข้าใจของพนักงานทุกคนให้ตรงกัน** จะมีส่วนที่เรียกว่า LEM leadership effectiveness model รูปแบบในการที่เป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ในสิ่งเหล่านี้จะพูดถึง diversity, communication เป็นพฤติกรรมแล้ว ลงมาถึงส่วนบุคคลมากขึ้น เป็นพฤติกรรม”

(สัมภาษณ์ คุณอรรรคพงศ์ บุญชาติ,
บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด)

“อย่างแรกคือในเรื่อง orientation เราบอกเลยว่า**บริษัทเราเน้นในเรื่อง diversity the way we work เราชัดเจนเลย the way we do, the way we deal with classifier, the way we work in a company** เราบอกชัดเจน มีเรื่องความหลากหลายในวัฒนธรรม ให้พนักงานรับทราบ คือปลูกฝังพนักงาน แล้วก็บอกพนักงานเลยว่านี่เป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย เราเน้นในเรื่อง diversity เราเน้นในเรื่องการเปิดรับ ไม่ว่าจะคุณจะมีแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ความคิด ความขัดแย้งด้านการเมือง หรืออะไรก็ตาม เราถือว่าเป็นเรื่อง diversity ที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร เพราะฉะนั้นพนักงานจะรับทราบว่าเราเป็นองค์กรที่เปิดรับ คือ open communication คือเราก็บอกให้พนักงานรู้ว่าเราคิดอย่างไร พนักงานก็จะได้รู้ว่าอันนี้เป็นสิ่งที่ เป็นนโยบายที่องค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้น นอกจากจะพูดเป็นนโยบายแล้วก็ต้องปฏิบัติด้วย อย่างที่ผู้บริหารในทีม”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ตั้งแต่ตอนแรกเลยเรามี session orientation เราแบ่งออกเป็นการให้ความรู้ในหมวดต่างๆ 2 วันเต็ม ตั้งแต่ในตอนรับเข้ามาเลย ทั้งการให้ความรู้ในส่วนของ**บริษัทเอง ในส่วนของ business basic ในส่วนของ code of conduct ในส่วนของ policy ของบริษัท มีเรื่อง**ของ share value ของเราจะต้อง**ฟังปฏิบัติ** share value ทั้ง 10 ประการนี้ร่วมกัน เราถึงไม่มีความขัดแย้งเรื่องพวกนี้ เหมือนกับว่าไม่ว่าจะมาจากที่ใด เราก็มาหล่อหลอมอยู่ในที่ที่เดียว ซึ่งมีวิธีความคิด วิธีปฏิบัติที่เหมือนๆ กัน หลักๆ เรามี code of conduct คือ ประมวลหลักปฏิบัติที่ใช้บังคับกับพนักงานทุกระดับชั้น ตั้งแต่ในส่วนของพนักงานเอง ผู้บริหารเอง หรือว่าทั้ง all parties ต่างๆ ทั้ง constructing ต้องปฏิบัติตาม code of conduct ทั้งหมด ตรงนี้เป็น policy หลัก คือตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปเลย เบอร์ 1 เรา MD ลงมา Vice-president ฝ่ายมา

เรามี session ของการ เขาเรียกว่า lunch talk businessmen ก็คือจะมี session ที่พนักงานใหม่กินข้าวร่วมกับผู้บริหาร และก็อยากมีประเด็นอะไรอยากจะถามความคิดเห็น วิธีการทำงาน วิธีคิด การปฏิบัติตัว มุมมองการทำธุรกิจ คือมีการตอบ”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท พูจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ในช่วงวันแรกที่พาน้องๆ เข้ามา จะมีในลักษณะของ orientation หลักๆ เลยคือ เราจะมี การ induction ให้กับชาวต่างชาติให้เขาเข้าใจว่าคนไทยจะเป็นแบบไหน ในขณะที่เดียวกันน้องๆ ที่เป็นคนไทยเราก็มีการ guide เหมือนกันว่าใน center มีใครแบบไหนบ้าง ตรง orientation นี้ระหว่างคนไทยกับคนต่างชาติทำร่วมกัน ใช้เป็นภาษาอังกฤษเลย”

(สัมภาษณ์ คุณยิ่งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลท์สตีท อินสติติวท์)

“มี training เรื่อง code of conduct”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอสลิป (ประเทศไทย) จำกัด)

“การ orientation เหมือนเป็นปฐมนิเทศ ส่วนใหญ่เราจะ welcome พนักงาน บอกให้ทราบ ว่าเรามี product อะไรบ้าง ให้ข้อบังคับบริษัท แต่เราก็จะคุยเรื่อง child protection, EO&D และ data protection 3 สิ่งที่เราพูดไม่ได้แค่พูดออกมา คือในทุกแผนกของบริษัทต้องเอาค่านี มาแล้วก็มาเปลี่ยนให้เป็นรูปธรรม”

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
บริติช เคานซิล)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิอย่างคุณมิ่งขวัญ สิ้นธุวงษ์ เห็นว่า องค์การทุกองค์การจะมี นโยบายหรือแนวการปฏิบัติของบุคลากรที่เรียกว่า จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) ซึ่ง องค์การจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) ให้กับบุคลากรทุกคน เพื่อที่จะได้ให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยมาตรฐานและแบบแผนเดียวกันทั้งหมด ดังตัวอย่าง ทัศนะ ดังต่อไปนี้

“การที่เราจะมาทำงานในที่เดียวกัน เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน เพื่อ benefit ของคนที่เราเข้าไปทำงานกับเขา ก็จำเป็นที่จะต้องม็เครื่องมือ ตัวที่เรียกว่า code of conduct ก็คือว่าให้ standard of conduct พนักงานขององค์กรควรจะมีความรู้หรือการวางตัว เราควรจะปฏิบัติตนอย่างไรในการที่เราจะเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กรแห่งนี้”

(สัมภาษณ์ คุณมิ่งขวัญ สินธุวงษ์)

● การเรียนภาษา (Language Learning)

จากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติ พบว่า “การเรียนภาษา” (Language Learning) ก็เป็นอีกหนึ่งวิธีการเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 5 บริษัท) นำมาใช้เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของบุคลากร โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการจัดการเรียนภาษา เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของบุคลากร ทั้งบุคลากรชาวต่างชาติและบุคลากรชาวไทยเอง โดยเฉพาะ “ภาษาอังกฤษ” ซึ่งเป็นภาษาหลักในการติดต่อระหว่างคนที่มีสัญชาติแตกต่างกัน นอกจากนี้บุคลากรต่างชาติก็มีการเรียน “ภาษาไทย” ตามแต่ความสนใจของบุคลากรแต่ละคนอีกด้วย ดังตัวอย่างการเรียนภาษา ดังต่อไปนี้

“มีคอร์สภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานที่ manager ส่งชื่อมาว่าอยากให้เรียน อาจจะเป็นเพราะว่าไม่กล้าพูดภาษาอังกฤษ ก็มีหน่วยงานที่ดูแลเฉพาะอยู่แล้ว”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,

บริษัท คอลเกต-ปาล์มโกลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ภาษาไทย เราก็มีจัดให้เป็น optional คือเราจัดให้อยู่ใน package เขาจะเรียนหรือไม่เรียน แต่ปกติมาที่นี้คนไทยก็สอนหมด”

(สัมภาษณ์ คุณวรรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,

บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“แล้วก็มีเรื่องของภาษา ภาษาแบบการทักทาย มันอยู่ cross cultural อย่างขอบคุณค่ะ ผู้หญิงมีคำว่าคะ ผู้ชายมีคำว่าครับ อยู่ใน course package อันนั้น แล้วก็เรียนพวก ภาษาไทยเลยก็ได้”

(สัมภาษณ์ คุณณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิวด์ เซอราตัน จำกัด (มหาชน))

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีการจัดการเรียนภาษา เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร ระหว่างวัฒนธรรมของบุคลากร ทั้งบุคลากรชาวต่างชาติและบุคลากรชาวไทยเอง โดยเฉพาะบุคลากรไทย องค์กรมีการจัดสอนเรื่องของภาษาหรือวัฒนธรรมของประเทศคู่ค้าให้สำหรับบุคลากรที่ต้องมีการทำงานร่วมกันกับชาวต่างชาติ หรือมีการติดต่อกับชาวต่างชาติ โดยเฉพาะ “ภาษาญี่ปุ่น” เพราะต้องมีการติดต่อกับคู่ค้าชาวญี่ปุ่น ดังตัวอย่างการเรียนภาษา ดังต่อไปนี้

“คนไทยเรียนอีกคอร์สหนึ่งเป็น cross-culture ไทยญี่ปุ่น แต่ไม่ใช่ทุกคนเรียนได้นะ course นี้ คือคนที่ใช้เท่านั้นถึงจะให้เรียน คนที่ต้อง deal กับคนญี่ปุ่นเยอะๆ ถึงจะได้เรียน คนที่จะใช้อาจจะเป็นระดับ senior หน่อย ต้องการรู้ว่าตัวญี่ปุ่นเป็นยังไง เขาก็ต้องไปเข้าคลาสนั้น ใช้วิทยากรข้างนอกมาบรรยาย แต่มาสอนเกี่ยวกับญี่ปุ่น ลักษณะการเรียนก็จะเป็นเรื่องชีวิตประจำวันญี่ปุ่นทำยังไง วัฒนธรรมเป็นยังไง คนบ้านนี้เมื่อนั้นเขาเป็นยังไงกัน นิสัยใจคอเป็นยังไง นอกนั้น จะเป็นเรื่องของสื่อสาร เราสอนภาษาญี่ปุ่นคนไทย เรามีจัด class สอนภาษาญี่ปุ่นในแบงค์ เรามีความคาดหวังแค่ทำให้พนักงานสามารถสื่อสารได้ เพราะฉะนั้นตอนนี้เราจะจัดอย่างน้อยคอร์ส 2 คอร์ส ให้กับคนไทยให้เขาเรียน”

(สัมภาษณ์ คุณอนัญญา ธีรพัฒนะ,
ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

“เมื่อก่อนมีหลักสูตรเป็น cross cultural training ตอนหลังเราก็หยุดหลักสูตรนั้นไป ด้วยความที่ผู้เรียนน้อยลงเรื่อยๆ จริงๆ เคยเป็นในหลักสูตรปกติของเรา ตอนหลังมีการปรับหลักสูตร เนื้อหา ก็จะเบาลงไป เราก็เลยปรับให้สำหรับคนที่จะไปทำงานญี่ปุ่น หรือเป็นการเตรียม ก็อาจจะเป็นในส่วนของ **การเรียนภาษาญี่ปุ่นไปเลย** ในหลักสูตรก็จะมีการสอนในเรื่องของวัฒนธรรมไปด้วย”

(สัมภาษณ์ คุณสมัชชา ก้อนแก้ว,
บริษัท ไทโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

จากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ (จำนวน 4 ท่าน) เห็นว่า “**การเรียนรู้ภาษา**” จะเป็นสื่อกลางในการติดต่อกันระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “**สัญชาติ**” สำหรับภาษาที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องต้องกันก็คือ ภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ หากบุคลากรสามารถศึกษาภาษาอื่นๆ ที่จะต้องใช้สื่อสารกับคนที่มาจากประเทศนั้นๆ ได้เลยก็ยิ่งเป็นเรื่องที่ดี ดังตัวอย่างทัศนคติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

“ภาษาเป็นอุปสรรคมากสำหรับคนไทย และระหว่างประเทศด้วย เพราะว่าเมื่อเราไม่สามารถมีสะพานสำหรับเชื่อมคือ ภาษา ทำให้เราปิดประตูไปแล้วตั้งเยอะ เพราะฉะนั้น จริงๆ ภาษาสำคัญ **ควรจะมีการเรียนภาษาอังกฤษ แล้วก็มีการสร้างทัศนคติว่า ภาษาอังกฤษใครก็พูดได้ง่ายจัง คือพูดผิดพูดถูกไม่เป็นไร เอาแบบสื่อความหมายได้”**

(สัมภาษณ์ คุณมิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์)

“การ train คนของเราให้พร้อม เรื่องของภาษานั้น แน่ ๆ อยู่แล้วที่เราต้องเตรียมความพร้อมเรื่องนี้ให้ได้”

(สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข)

“ถ้ามีในเรื่องของการฝึกอบรมจะช่วยให้เขาได้รับการยอมรับมากขึ้น **อย่างภาษาจริง ๆ สำคัญ ก็คงต้องอังกฤษ อาจจะเป็นเรียนวัฒนธรรมผ่านภาษา แต่ก็อาจจะได้ทั้งคู่นะ จริงๆ เรียนภาษาผ่านวัฒนธรรม”**

(สัมภาษณ์ คุณศศิภาส มงคลนาวิน)

“ผมว่าตอนนี้ก็อย่างที่ว่าเป็นคือถ้าเราเห็นคนในองค์กรเรา ก็ต้องเปิดมิติเรื่อง culture คือเรียนรู้วิถีคิด เรียนรู้ปรัชญาชีวิตของคน คือตอนนี้ผมว่าต้อง educate ไม่ใช่แค่เรื่องภาษา **ภาษานี้คือ basic ต้องทำแน่นอน เพราะว่าภาษาไม่ได้บางที่มันสืดยาก **แน่นอนเราคงไม่ได้ไปเรียนรู้ภาษานั้น เราต้องเอาภาษาอังกฤษเป็นตัวกลาง** คือผมว่าอันนี้มันไปโยงกับแผนธุรกิจด้วย ถ้าเรารู้ว่าคนที่จะมา joint กับเราเป็นเวียดนาม แล้วตลาดที่จะส่งกลับเป็นเวียดนาม อันนี้คุณต้องเรียนภาษาเวียดนามแน่นอน คุณจะมาภาษาอังกฤษคงไม่ได้ คือผมว่าอันนี้เป็นยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรแล้วว่าจะพัฒนาอะไร”**

(สัมภาษณ์ ดร.ประพนธ์ ฝาสุกยี่ด)

ข) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัทข้ามชาติ พบว่า บริษัทข้ามชาติเกือบทุกแห่ง (จำนวน 12 บริษัท) ยังมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งช่วยสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม อันจะเป็นการละลายพฤติกรรม และทำให้เกิดความสามัคคี โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้กับบุคลากร อันจะเป็นการละลายพฤติกรรม และทำให้เกิดความสามัคคี เพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร เช่น องค์กรบางแห่งมีการจัดกิจกรรมในลักษณะ Family day (ให้บุคลากรพาสมาชิกในครอบครัวมาร่วมกิจกรรม), Annual party, และ CSR activity เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคลากรและไปทำกิจกรรมดังกล่าวตามความสนใจ หรืออาจเป็นกิจกรรมที่มีความบันเทิง เช่น การสังสรรค์ การท่องเที่ยว เป็นต้น ดังตัวอย่างการจัดกิจกรรม ดังต่อไปนี้

“เรามีกลุ่มสนทนาการ เช่น ชมรมแบดมินตัน ฟุตบอลหรือเวลาช่วงระหว่างปี เราจะมingle ของไปแข่งกันโยนโบลิ่ง หรือมีบางปีช่วยในเรื่องของ fitness membership ก็มี ดังนั้น จะมีการสนทนาการช่วงระหว่างเลิกงานหรือเสาร์ อาทิตย์ได้ ร่วมกันทั้งไทยและต่างชาติ บางทีก็มีกิจกรรมที่เขาทำร่วมกันเอง อย่างไปนั่งสมาธิ ไปบวชชีพราหมณ์หรือบางที่เขาไปเลี้ยงทำบุญ เลี้ยงอาหารคนพิการ เด็กๆ พิกการ ก็มีรวมตัวกันไป มีหลากหลายทั้งไทยและต่างชาติ และก็หลายๆ แผนกด้วย ไม่ใช่แผนกเดียว”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด)

“ก็มีพวกกิจกรรมอะไรแบบนี้ให้เขาก็ทำด้วยกัน ทำ amazing race ให้แข่งกัน race fund หรือกีฬาซี, outing, kickoff meeting อะไรแบบนี้ วัตถุประสงค์จริงๆ คือต้องการเหมือนกับละลายพฤติกรรมประมาณนั้น ร่วมทำด้วยกันหมด ทั้งเด็ก ผู้ใหญ่ ผู้ชาย ผู้หญิง”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

“เรามีการจัด annual party มีประชุม มี family day ก็คือกิจกรรมที่เราให้ครอบครัวของพนักงานมาร่วมได้ อย่างเช่นไปเที่ยวสวนสยาม annual party ก็คือ party กินข้าวปลายปี มีกิจกรรมที่เขาไปตีแบดกัน วิ่งอะไรพวกนี้ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นกิจกรรมแบบนี้ สถานนอกกำลังกาย พี่เชื่อกิจกรรมนี้แหละที่จะเป็นตัวละลายพฤติกรรม ทำให้เขาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันได้ HR ก็พยายามหากิจกรรมมาให้พนักงานร่วมอยู่เสมอๆ นะ”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโฮลส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“บริษัทที่จัดกิจกรรมโปรแกรมที่ทำร่วมกับ อ็อกแฟม เป็น non organization ร่วมกับเขาคือให้พนักงานมามีส่วนร่วมบริจาคของให้กับผู้หญิงชายแดนภาคใต้ เป็นกิจกรรมที่เราทำสำหรับในเรื่องของผู้หญิง ให้เห็นคุณค่า ประเมินว่าเห็นความสำคัญของผู้หญิง มันก็ช่วยส่งเสริมบทบาทผู้หญิงในองค์กรได้นะ เพราะเรา promote เรื่องนี้อยู่ อยากให้ผู้หญิงขึ้นมาเป็นผู้บริหารมากๆ”

(สัมภาษณ์ คุณวรรธน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“เรามีวิธีการจัดการความหลากหลายที่โดดเด่นที่สุดของเราเอง คือ เรามีทำกิจกรรมกันหลากหลายแบบ การพูดคุยกัน หรือการไปทำกิจกรรมโรงแรมด้วยกัน หรือการประชุม 3 เดือนประชุมทีหนึ่ง คิดว่าการทำกิจกรรมสามารถทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ ตรงนี้มันสำคัญตั้งใจทำมันจะดูไม่เป็นธรรมชาติ เพราะทำกิจกรรมมันจะดูแบบสนุกสนาน แล้วก็ไปเชิญคนนี้มา เธอไปเชิญคนโน้นมา เขาอาจจะชอบก็ได้ ก็ไปเชิญกันมา เรามีการจัดกิจกรรมให้พนักงานแต่ละฝ่ายคือคนที่มีความหลากหลายมา join กัน เรามี team building ก็ 2 วัน 1 คืน ก็บางทีก็เชิญวิทยากรข้างนอกมาบ้าง ปีไหนงบประมาณไม่ดีเราก็จัดกันเอง เล่นเกม คือจริงๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ออกนอกกรอบตัวเอง ทำกิจกรรมร่วมกัน”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิต เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน))

“มีการทำ team building ก็ออกไปทริปด้วยกัน มีกิจกรรมร่วมกัน ทุกปีเราจะมียานใหญ่ทุกครึ่งพนักงานทุกคนไปร่วม มี citizen day คือไปช่วยทำกิจกรรมคืนให้กับสังคม เรามีกิจกรรมใหญ่ๆ ที่บริษัทจัดให้พนักงานแล้วก็ผู้บริหารต่างชาติได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เรามีกิจกรรมพวก happy-be คือกิจกรรมที่เป็นตัวแทนของพนักงานทุกคนเข้ามาทำกิจกรรม

เพราะฉะนั้นก็เป็นการ encourage ให้พนักงานทุกคนได้มีกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งเป็น combine ให้พนักงานได้เข้ามาร่วมทำกิจกรรมในองค์กร”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“มีการออกไปกินเลี้ยงกัน มี party กัน ไปทั้งทีมคือทั้ง center หรืออาจจะมีการแบ่งเป็น sale ทีมหนึ่ง service ทีมหนึ่ง หรือบางทีก็มีการไป excursion ข้างนอกก็มี มีไปouting ก็มี ... บริษัทจะต้อง support เงินอยู่แล้วก่อนหนึ่งในแต่ละเดือนไว้ให้สำหรับทำกิจกรรมใน center เพราะฉะนั้นเขาจะมีเงินตรงนี้ไว้สำหรับ meeting โดยแต่ละเดือนเขาอาจจะใช้ไปกับค่า meeting ไม่เยอะ แต่ว่าอาจจะเก็บรวบรวมเอาไว้เพื่อไป outing ที่ต่างจังหวัดกัน เราสนับสนุนเรื่องเป็นอย่างมาก พยายามจะมีเงินสนับสนุน เพื่อให้เขาทำกิจกรรมกัน เขาจะได้สนิทกัน ทำงานกันได้อย่างไม่มีปัญหา”

(สัมภาษณ์ คุณยิ่งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลล์สตรีท อินสติติวท์)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้กับบุคลากร อันจะเป็นการละลายพฤติกรรม และทำให้เกิดความสามัคคี เช่น องค์กรบางแห่งมีการจัดกิจกรรม ในลักษณะ Family day (ให้บุคลากรพาสมาชิกในครอบครัวมาร่วมกิจกรรม), Annual party, CSR activity และ Nationality day (เป็นกิจกรรมที่ให้บุคลากรต่างชาติได้นำเสนอวัฒนธรรมของตนเอง เนื่องในวันชาติ เปรียบเสมือนเจ้าบ้าน โดยจะเปิดโอกาสให้บุคลากรชาติอื่นๆ เป็นผู้เข้าชมงาน) เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคลากรและไปทำกิจกรรมดังกล่าวตามความสนใจ หรืออาจเป็น กิจกรรมที่มีความบันเทิง เช่น การสังสรรค์ การท่องเที่ยว เป็นต้น ดังตัวอย่างการจัดกิจกรรม ดังต่อไปนี้

“งานหนักที่สุดของ HR ถ้ามองว่า ทำยังไงให้คน 2 กลุ่ม 3 กลุ่มนี้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เรามี กิจกรรมตัวหนึ่งที่ TMT ซึ่งในปีหนึ่งๆ บริษัทจะประกาศจัดวัน family day วันครอบครัว Toyota เพื่อให้พนักงานได้พาครอบครัว คู่สมรส บุตร หรือพ่อแม่ก็แล้วแต่ มาพบปะ

เจอกัน ถามว่ากิจกรรมตรงนี้อ่าเอามาจัดที่นี่ คุณจะเห็นได้ว่าคนที่จะได้รับประโยชน์สูงสุดก็คือกลุ่มที่มาจาก TMT ถ้าเราจัดงานตรงนี้ขึ้นมา ในนามของ TMEP คน 2 กลุ่มนี้อาจจะเกิดการต่อต้าน ไม่เห็นด้วย เพราะฉะนั้น family day จึงไม่ได้เกิดที่นี่ แต่เมื่อไหร่ที่ TMT จัด เราขออนุญาตให้คนของ TMT ที่มาช่วยงานที่นี่ได้มีส่วนไป join แต่คนอื่น 2 กลุ่มไม่ได้ไปร่วม เราก็พยายามจัดกิจกรรมขึ้นมาทำให้เป็นกิจกรรมของ TMEP เอง เราก็พยายามปรับ ปีนี้ก็เลยเป็นปีแรกที่เรายพยายามที่จะจัดชอยกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างปีให้มากขึ้นอาจจะเรียกว่าเดือนเว้นเดือน จัดเป็น festival อย่างเช่นว่าวันวาเลนไทน์ที่ผ่านมา ก็ได้รับความสนใจดี กลุ่มคนที่มีอายุมากหน่อย อาจจะเหนียมอาย ลงมาบ้างแต่ไม่มาก แต่แน่นอนที่สุดกลุ่ม young generation กลุ่ม R&D กับกลุ่ม TMT กับกลุ่ม EM ที่เข้ามาใหม่ก็จะมีกลุ่มที่เป็นน้องใหม่จาก TMT ก็ยังเข้ามาร่วม ปีนี้น่าจะเป็นปีที่เห็นอะไรเป็นรูปธรรม แล้วเดี่ยว event ต่อไปน่าจะเป็นสงกรานต์ day เราก็อาจจะจัดเป็นลักษณะเหมือนกับงานวัด กิจกรรมนี้แหละที่จะเป็นตัวลด culture ที่มันแตกต่างกันจากที่มาตอนแรก มาสามารถอยู่ร่วมกันได้ เพิ่มลักษณะที่เขาจะมีการพูดคุยได้มากขึ้น นี่ก็คือสิ่งที่เราพยายามละลาย เพราะฉะนั้นก็คิดว่า**กิจกรรมนี้แหละเป็นตัวสำคัญที่จะทำให้สัมพันธ์ความเป็นตัวตนของตัวเอง**

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด (มหาชน))

“เรามีวิธีที่สำคัญที่ทำให้คนญี่ปุ่นกับคนไทยอยู่ร่วมกัน **เรามีการจัดกิจกรรมที่ให้คนไทยกับคนญี่ปุ่นมาทำร่วมกัน อย่าง new year party มี sport day มี party new year party ก็กินเลี้ยงร่วมกัน มีกิจกรรมเล่นกีฬาด้วยกัน เป็นกิจกรรมที่ทั้งไทยทั้งญี่ปุ่น join กัน แล้วใน sport day เป็นการเล่นกีฬา ถ้าเป็น party จัดในช่วงเวลากลางคืน ถ้าเป็น sport day จัดในช่วงเวลากลางวัน โดยจัด 1 วัน แล้วจัดปีครั้งเดียว มันก็ต้องมีพวกนี้เพื่อที่จะให้ได้มีโอกาสมาทำร่วมกัน**”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,

บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“**มีกิจกรรม staff party เวลาจัด staff party ซึ่งกรรมการที่เขาจัดมันเป็นไทยผสมญี่ปุ่น** แล้วก็การแสดงต่างๆ ก็จะเป็นญี่ปุ่นซะเยอะ ญี่ปุ่นเขาก็จะโชว์อะไรของเขา คืออย่างน้อยมันก็จะทำให้คนไทยรู้สึก ว่า น่าสนใจน่ารักดี การแสดง ก็จะทำให้เขา รู้สึกคุ้นเคย หรือว่าบางทีก็จัดทริป ญี่ปุ่นไทยไปด้วยกัน ไปเที่ยวกันบ้าง ก็ไปกันมา อย่างน้อยก็แชร์ประสบการณ์กัน”

(สัมภาษณ์ คุณอนัญญา ธีรพัฒนะ,

ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

“มี project ทาง HR คืองานปีใหม่ กับ family day เช่น เราอยากให้นักงานและครอบครัวพนักงานได้รวมกันเป็นหนึ่งเดียว ร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว ไม่แบ่งแยก อย่างในปีที่ผ่านมาจัดที่ safari world เราก็เชิญพนักงานและครอบครัวของพนักงานมา join โดยที่บริษัทออกค่าบัตรและมีการแจกคูปองค่ารับประทานอาหารให้ เราจะแจก long service year ให้ ณ วันงานเลี้ยงปีใหม่ เป็นลักษณะช่วงบาย คือ แจกก่อนงานเลี้ยงปีใหม่ในช่วงเย็น ก็จะมีการมอบโล่รางวัลแล้วก็ทองคำ ทุกคน คนที่ทำงานเกิน 10ปี up.. 10 ปี 15 ปี 20 ปี 25 30 ปี และ จริงๆ ที่นี้เรามีเยอะนะ เขาเรียกว่า kick off meeting จะมีตั้งแต่ของฝ่ายเอง แล้วก็จะเป็นในส่วน meeting ระดับ manager up ก็มีเหมือนกับกึ่งๆ สัมมนา กึ่งๆ entertainment ที่จะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสมา join กัน เราพยายามจะสร้างโอกาสให้ สร้างพื้นที่ให้มา join กัน”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท พูจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“กิจกรรมที่เราจะจัดเพื่อส่วนรวมต้องไม่ไปโฟกัสในเรื่องของศาสนามากนัก หรือชนหรือเชื้อชาติ เพราะฉะนั้น อะไรก็ตามที่มันเป็น event ที่เกี่ยวกับทางด้านศาสนาเราก็พยายามเลี่ยงไม่จัด เราจัดที่ให้เค้าสามารถมาร่วมบันเทิง ร่วมออกร้าน ร่วมกิจกรรมสนุกสนานเพื่อเป็นการผ่อนคลาย แล้วก็ให้เขาได้เรียนรู้วัฒนธรรมของเราได้ด้วย ปีที่ผ่านมาเราจัดวัน national day ของแต่ละประเทศ จัดเป็นสัปดาห์ เอาจวันเกิดของแต่ละประเทศเป็นหลัก วันชาติๆ เพราะฉะนั้นเดือนหนึ่งอาจจะมีไม่กี่วัน แล้วเราก็ให้คนที่มาจากประเทศนั้นๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ host ให้เขาเข้ามา support เรา แล้วก็มาเชิญชวนเพื่อนๆ เขาได้มาอธิบายให้กับคนชาติอื่นรวมทั้งคนไทย หรือก็เอาการละเล่นของแต่ละประเทศมาโชว์”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด (มหาชน))

จากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน เห็นว่า การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์จะเป็นสื่อและช่องทางในการประสานความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี อาทิ การนำเสนอวัฒนธรรมเพื่อเปิดให้ผู้อื่นได้ทำความรู้จักกับวัฒนธรรมอื่นๆ การจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การทำกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรมของคนที่มาจากรวมวัฒนธรรมที่ต่างกักัน (activity & party) โดยการใช้กิจกรรมเพื่อนำมาใช้ในการจัดการความหลากหลายนั้น จะเป็นวิธีการที่แนบเนียนเช่นกัน เพราะเป็นวิธีการที่ใส่ความสนุกสนาน ทำให้คนได้เรียนรู้กันผ่านความสนุก ซึ่งเป็นสิ่งที่คนเราชื่นชอบอยู่แล้ว ดังตัวอย่างที่ศนะ ดังต่อไปนี้

“การจัดกิจกรรมก็เป็นเรื่องที่จะช่วยเชื่อมต่อบุคคลต่างๆ ที่มีความหลากหลายในองค์กร ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ ซึ่งหลักในการจัดกิจกรรมนั้นก็ต้องเชื่อมต่อคนส่วนใหญ่ขององค์กรที่จะสามารถมาเข้าร่วมกันได้มากที่สุด หรืออาจจะเปิดพื้นที่ให้คนที่มีความหลากหลายได้มีช่องทางในพูดคุยกัน กิจกรรมที่วันนี้ต้องเปิดให้ทุกคนสามารถเข้าร่วมได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นใครในองค์กร”

(สัมภาษณ์ คุณอัมพร สังข์ไชยบล ร่วมกับ คุณพิชญานภรณ์ หยกชฎาธราช)

“ถ้ามีใครเข้ามาใหม่ เราก็ควรจะมียุทธศาสตร์เปิดกว้างให้ได้รู้จักกัน อาจจะมี culture event บ้าง นำเสนอวัฒนธรรมของกันและกันบ้าง และก็มีจัด workshop ให้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เอาแบบเบาๆ ก่อน เข้ามาอาจจะยังปัญหาน้อย เช่นว่าโรงงานแห่งหนึ่งอาจจะมีคนเข้ามา แบบโรงงานเล็กๆ สมมติบริษัทมีจ้างคนใหม่มา น่าจะมีการทำ outing training กันสัก 3 วัน ให้ได้รู้จักกัน แล้วก็มี theme culture มาทำกิจกรรมร่วมกัน น่าจะพอช่วยได้ อย่างน้อยก็รู้จักเขารู้จักเรา ทำให้เปิดเผยอีกด้านออกมา”

(สัมภาษณ์ คุณมิ่งขวัญ สิ้นธุวงษ์)

“เราก็เชื่อในการสังสรรค์ จัดกิจกรรมให้สนุก มันจะละลายพฤติกรรมได้ แล้วเราก็รู้สึกว่า มันขึ้นอยู่กับองค์กรว่าทำได้มากแค่ไหน อย่างที่นั่นก็จะมีแบบ play มี campaign play เช่นเดือนนี้เรามาเล่นปิงปองแข่งกัน มา participate กัน ให้มัน settle มากกว่า ร่วมกันไป outing มากกว่า หรือเราคิดว่า คุณต้อง get out of your comfort zone เป็น theme แบบนี้ มันอาจจะ inspire มากกว่า คือแบบเราเคยฟังเพลงแบบนี้ลองฟังเพลงอีกแบบหนึ่ง เราเคยคุยกับคนแบบนี้ ลองคุยกับคนอื่นแบบหนึ่งบ้าง คือเป็นในลักษณะที่ให้เราไปคิดเองว่ายังไง อาจจะไม่ต้องให้เราทำ แต่มา inspire เราว่า get out of your comfort zone มันก็คือความหลากหลาย ลอง start conversation กับคนที่เราไม่เคย”

(สัมภาษณ์ คุณศศิภาส มงคลนาวัน)

ค) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์

จากการสำรวจนโยบายจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม แนวทางการปฏิบัติ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจและค่านิยมของบริษัทข้ามชาติต่างๆ ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์สู่สาธารณชน โดยเฉพาะผ่านเว็บไซต์ขององค์กร พบว่า บริษัทข้ามชาติทุกแห่ง (14

บริษัท) มี “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์” ในแนวทางเดียวกัน คือ การให้คุณค่ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากร และมุ่งสร้างให้เกิดความเท่าเทียมให้กับพนักงานในเรื่องของการทำงาน โดยไม่ยึดติดในเรื่องของสัญชาติ อายุ เพศ ภูมิหลังการศึกษา ความพิการ ศาสนาหรือภูมิหลังการทำงาน ดังต่อไปนี้ นโยบายจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม แนวทางการปฏิบัติ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจและค่านิยม ดังต่อไปนี้ (นำเสนอเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น)

บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด

- นี่คือนโยบายของเรา การปฏิบัติและความต้องการของคอลเกตในการให้โอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกันแก่ทุกคนที่มีคุณสมบัติ บริษัทจะไม่เลือกปฏิบัติกับพนักงานหรือผู้สมัครงานด้วยสาเหตุจากเรื่องเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา เพศ ลักษณะเฉพาะของเพศ อื่นกำเนิด เผ่าพันธุ์ อายุ วิถีทางเพศ ความพิการ สถานภาพการสมรส วุฒิภาวะหรือลักษณะต่างๆ อื่นๆ ที่ได้รับการคุ้มครองโดยกฎหมายในข้อกำหนดใดอื่นๆ หรือเงื่อนไขในการทำงาน ซึ่งรวมทั้ง แต่ไม่จำกัดถึงการจัดหาพนักงาน การจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ค่าตอบแทน การฝึกอบรม และลดตำแหน่ง หรือการเลิกจ้าง

http://www.colgate.com/Colgate/US/Corp_v2 / LivingOurValues/CodeOfConduct/PDFs/2 012-Code-of-Conduct-Thai.pdf 27/4/2556

บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

หลักการชี้นำ: เราเปิดกว้าง ให้ความสำคัญกับความหลากหลาย และ สนับสนุนสมาชิกทีมให้ตระหนักถึงศักยภาพของตน

การบังคับใช้หลักการ

Johnson Controls ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในการจ้างงาน การมอบเงินเดือน สวัสดิการ ความก้าวหน้า ระเบียบวินัย การออกจากงาน และการเกษียณอายุ คุณสามารถช่วยเหลือได้ดังนี้:

- เคารพในโอกาสที่เท่าเทียมกัน
 - มุ่งเน้นคุณค่าที่ทุกคนมอบให้ เราจะไม่เลือกปฏิบัติโดยยึดเอาสัญชาติ เพศ ความชอบทางเพศ อายุ การตั้งครมภ์ ชนชั้น ความพิการ การเป็นสมาชิกของสหภาพ เชื้อชาติ ความเชื่อทางศาสนา หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ได้รับการปกป้องตามกฎหมายในการพิจารณา
- ต่อต้านการล่วงละเมิด
 - เราไม่ยอมรับการล่วงละเมิดทางร่างกายและความรู้สึกหรือพฤติกรรมที่เป็นอันตรายอื่นๆ
 - การล่วงละเมิดได้แก่การใช้ถ้อยคำหรือการกระทำที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกเสื่อมเสียชื่อเสียง ได้รับอันตราย หรือรังเกียจ
 - รายงานเหตุการณ์ล่วงละเมิดทั้งหมดให้หัวหน้างานหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบทันที

http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/our_corporate_governance/ethics_policies/THI_EthicsPolicy.pdf 27/4/2556

บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย

การเอาใจใส่พนักงาน

ด้วยความที่เป็นผู้ว่าจ้างที่มีความห่วงใยต่อพนักงาน บริษัทฯ จึงสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันให้กับพนักงานในเรื่องของการทำงาน โดยไม่ยึดติดในเรื่องของเพศ เชื้อชาติ ศาสนา หรือ สถานะทางสังคม บริษัทฯ ยังจัดให้มีระบบการให้ค่าชดเชย ค่าตอบแทน และ ผลประโยชน์สำหรับพนักงาน รวมทั้งในเรื่องของการประกันสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ การประกันชีวิตและค่าทันตกรรม

<http://www.merck.co.th/th/responsibility/employees/employees.html>

27/4/2556

บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด

บุคลากรของเรา

บุคลากรของเราไม่ใช่เพียงส่วนหนึ่งของธุรกิจ แต่เป็นคนสำคัญที่ทำให้ยูนิลีเวอร์เป็นยูนิลีเวอร์ในทุกวันนี้

หัวใจของธุรกิจ

เพราะคนของเราเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำธุรกิจของเรา พนักงานจึงเป็นหัวใจสำคัญของทุกสิ่งที่เราทำ การเติมเต็มทางด้านอาชีพ ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน ความสามารถในการทุ่มเทอย่างเท่าเทียมกันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานที่มีความหลากหลาย ทั้งหมดนี้คือประเด็นที่เราให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกๆ



<http://www.unilever.co.th/aboutus/ourpeople/>

27/4/2556

บริติช เคานซิล

เรายึดถือหลักความเสมอภาคในการเข้าถึงโอกาสและการมีส่วนร่วมของทุกคนอย่างเท่าเทียม และมุ่งมั่นส่งเสริมเรื่องนี้อย่างจริงจัง เราเชื่อมั่นว่านโยบายความเสมอภาคทางโอกาสจะทำให้เรามั่นใจว่าจะไม่มีการเลือกปฏิบัติโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรในการจ้างงาน การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน โดยเราจะไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลด้วยความแตกต่างทางเพศ รวมทั้งผู้ที่ผ่าตัดแปลงเพศ สถานภาพสมรส (ซึ่งรวมถึงการสมรสระหว่างบุคคลเพศเดียวกัน) รสนิยมทางเพศ ศาสนาและความเชื่อ ความคิดเห็นทางการเมือง เชื้อชาติ/เผ่าพันธุ์ เวลาการทำงาน อายุ ความทุพพลภาพ หรือสถานะการติดเชื้อ

เอชไอวี/โรคเอดส์ ภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจ ความคิดที่เคยกระทำ การเป็นสมาชิก และการเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับสุขภาพแรงงาน รวมถึงการมีครอบครัวแล้วหรือยังไม่มีครอบครัว หรือในด้านอื่นๆที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน เรายังเชื่อด้วยว่านโยบายความเสมอภาคทางโอกาสเป็นประโยชน์สำหรับพนักงานของเรา รวมถึงผู้ที่สนใจร่วมงานกับเราในอนาคต องค์กรพันธมิตร ลูกค้าและผู้มาใช้บริการของเรา และช่วยให้ทุกคนมีศักดิ์ศรีเสมอภาคในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้สามารถให้บริการที่ดีที่สุดกับผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายของเรา

เราพัฒนานโยบายความเสมอภาคทางโอกาสโดยใช้แผนการทำงานด้านความหลากหลาย และโดยการมุ่งมั่นที่จะนำหลักการและการปฏิบัติเรื่องความเสมอภาคและความหลากหลายมาใช้ในการดำเนินงานของเรา รวมถึงการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินนโยบายนี้

<http://www.britishcouncil.org/th/thailand-about-us-equal-opportunity-and-diversity.htm>

27/4/2556

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด

• การไม่เลือกปฏิบัติ

การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกันเป็นหลักการพื้นฐานของนโยบายบริษัท คู่ค้าจะไม่ปิดกั้นโอกาส เอื้อประโยชน์หรือวิตรอนสิทธิของพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม อันมีสาเหตุมาจากเรื่องเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ สีผิว ต้นตระกูล ศาสนา สถานะทางสังคม เพศ อายุ ลักษณะหรือรูปลักษณ์ทางกายภาพ รสนิยมทางเพศ การเป็นสมาชิกในสหภาพ แนวคิดทางการเมือง การมีเชื้อเอชไอวี/เอดส์ หรือสถานภาพเกี่ยวกับการสมรส นอกจากนี้ คู่ค้าจะดูแลไม่ให้มีพฤติกรรมการคุกคามในสถานที่ทำงาน ไม่ว่าในรูปแบบใด

<http://www.bayer.com/de/supplier-code-of-conduct-thai.pdf?forced=false> 27/4/2556

บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด

ไม่ว่าคุณจะมีประสบการณ์มากน้อยขนาดไหน วันแรกของการทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ มักเต็มไปด้วยความท้าทาย คุณคงจะรู้สึกตื่นเต้น กระตือรือร้น และประหม่า สิ่งสำคัญอันดับหนึ่งของเรา คือการต้อนรับคุณเข้าสู่ลอรีอัลอย่างเหมาะสม และให้การช่วยเหลือสนับสนุนคุณตั้งแต่นั้น ไม่ว่าคุณ จะเพิ่งเรียนจบ หรือผ่านประสบการณ์การทำงานมาแล้ว เราจะจัดโปรแกรม "การปรับตัวเข้าองค์กร" (Integration program) เฉพาะบุคคลให้กับคุณ

พนักงานทุกคนมีลักษณะเฉพาะของตน ทั้งในเรื่องของประสบการณ์ ภูมิหลัง และเส้นทางการทำงาน เราจึงสร้างสรรค์โปรแกรม "L'Oréal FIT" (Follow-up & Integration Track) ซึ่งเป็นโปรแกรมการปรับตัวเข้าสู่องค์กรและการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนอย่างเต็มที่ตามความต้องการของพนักงานใหม่แต่ละคน เป็นระยะเวลา 2 ปี โปรแกรมซึ่งนำไปใช้ในองค์กรของเราทั่วโลกนี้ เอื้อให้เราสามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบฉบับขององค์กร ไปพร้อมๆกับการให้สำคัญกับเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมในแต่ละภูมิภาคอีกด้วย

นับจากวันแรกที่คุณเริ่มงาน โปรแกรมนี้จะช่วยคุณในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ทั้งในภาคปฏิบัติ และผลิตภัณฑ์ จัดตารางที่เหมาะสมสำหรับการประชุม การฝึกงานและการอภิปรายแบบโต้เถียง การเรียนรู้จากผู้จัดการสายงานระหว่างทำงานจริง พร้อมทั้งให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล ผ่านทาง ผู้ปรึกษา(mentor) และการสนับสนุนจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล

http://www.lorealthailand.com/_th/_th/our-careers/integration.aspx? 4/5/2556

บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน)

COMPANY VALUES DIVERSITY & INCLUSION

[Learn about](#) Starwood's Supplier Diversity Program.

With 1,146 properties and more than 171,000 associates at our owned and managed properties, we maintain an associate and customer base as diverse as the world's population. Each brand's distinctive appeal affords us a unique position in the global marketplace that caters to travelers of all backgrounds and from almost every culture. Therefore, creating an environment of inclusion for our associates, guests and suppliers isn't just the right thing; it is the very core of our business. Through our unique brand positioning Starwood is able to build an emotional connection with our guests and create a superior service experience for each guest.

Focusing on blending and mining the talents of our associates from around the world and taking care of our guests who frequent our properties is a commitment that begins at the top of our organization but is the shared responsibility of each associate. By creating national partnerships with associations focused on serving the needs and concerns of many types of visible and invisible differences - race, gender and sexual orientation, to name a few - we hope to have far reaching impact by making a difference in the markets in which we operate and for the people that encounter our organization.

Our culture of diversity and inclusion has also been recognized by DiversityInc as one of the "Top 50 Companies for Diversity" and by the Human Rights Campaign as one of the "Best Places to Work for Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Equality".

This is the Starwood way.

<http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/values/diversity.html> 4/5/2556

วอลล์สตรีท อินสติติวท์

For us, franchising is the essential working philosophy, for we firmly believe in the flexibility, efficiency and proximity to the market offered by small business units.

We believe in the synergy generated by numbers of individual entrepreneurs. We are convinced that the dedication, initiative and stability embodied in a franchising network are always greater than that of a large company.

<http://www.wsi-develop.com/wp-content/uploads/2011/03/1-Company-Information.pdf>

4/5/2556

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด (มหาชน)

และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

Basic Concepts of Diversity and Inclusion

For companies engaged in business around the world, it is important to promote a diverse range of human resources activities while raising the skills of each individual employee.

Toyota is establishing a corporate culture with abundant vitality by fostering human resources that include a diverse range of individuals.

Although the focus of respect for diversity varies in different countries and regions, Toyota strives to be a company with a working environment that promotes self-realization while respecting diversity of values and ideas among its employees.

<http://www.toyota->

[global.com/sustainability/csr_initiatives/stakeholders/employees/index2.html#diversity](http://www.toyota-global.com/sustainability/csr_initiatives/stakeholders/employees/index2.html#diversity)

4/5/2556

ธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต จำกัด

Optimize Employees' Diversity

Mizuho focuses on promoting diversity so that all employees can devote maximum energy to their work. We aim to create attractive workplaces where people from diverse backgrounds can make the most of their individual abilities while working in an atmosphere of mutual respect for each other.

We established the Diversity Promotion Department at MHFG to further advance Group-wide initiatives. In addition, we publish a quarterly pamphlet for Group employees, hold seminars and conduct training, and actively engage in a variety of other education activities, as well.

<http://www.mizuho-fg.co.jp/english/csr/stakeholder/employee/diversity.html> 4/5/2556

บริษัท ฟุจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

Cultural Diversity

Fuji Xerox Group's range of activities has spread globally. Our customers and markets are diverse, and the people with whom we work reflect that diversity. Within the Group, in order to utilize everyone's full potential, respect for [Cultural Diversity](#) is vital. We must learn about the cultures with which we interact and gain inspiration from each other. We sincerely wish to contribute to the progress of society through attainment of these ideals.

<http://www.fujixerox.com/eng/company/profile/philosophy/comment.html> 4/5/2556

บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด

Promotion Structure for Nurturing Diversity

The maximization of the capabilities and strengths of diverse employees is critical for active innovation and corporate growth. Based on this belief, Toshiba Group has positioned the promotion of diversity as one of its management strategies. The president has, in his start-of-term addresses to employees and at “Kirameki Forum” for employees (which also features experts from outside the company), spoken directly on the importance of diversity. We have established a dedicated division, the Diversity Development Division, with the aim of promoting diversity by taking measures including improvement of the personnel management system.

<https://www.toshiba.co.jp/csr/en/labor/diversity.htm>

4/5/2556

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัทข้ามชาติ พบว่า บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 10 บริษัท) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์ โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเท่าเทียมกัน โดยการสื่อสารภายในเกี่ยวกับนโยบายความเท่าเทียมกันของบุคลากร เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและทิศทางเดียวกันในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำจนถึงพนักงาน นอกจากนี้ ยังมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรต่อสาธารณะผ่านทางสื่อต่างๆ อีกด้วย เช่น องค์กรที่มีนโยบายเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “ความพิการ” ก็เลือกประชาสัมพันธ์ผ่านการแข่งขันกีฬาพาราโอลิมปิก เป็นต้น ดังตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

“เราเปิดรับ เพราะว่าเรามี คู่มือในการปฏิบัติงาน หรือ the way we work ซึ่งเราบอกเลยว่า เราเปิดในเรื่องศาสนา เราเปิดในเรื่อง gender เราให้อิสระในเรื่องความคิดทางด้านการเมือง เราจะไม่เข้าไปก้าวก่าย เราเปิดให้ทุกคนมีอิสระในเรื่องความคิดเห็นต่างๆ แล้ว เรา encourage ให้ทุกคนมองในสิ่งที่ต่างกันแล้วเอามาตกลงกัน”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ที่นี่พอเป็นบริษัทอินเตอร์แล้ว เขาไม่มี discrimination เรื่องพวกนี้ (เพศ)”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

“Wall street เป็นบริษัทที่เปิดกว้าง และก็ให้โอกาสกับคนไม่ว่าจะเป็นในระดับไหน **ชาติไหน** **ชั้นไหน** **อายุเท่าไร** **การศึกษาแบบไหน** **หรือว่าเพศใด** แล้วเวลาเข้ามาอยู่ ไม่ใช่เหมือนลักษณะว่าฉันรับเธอมาเพราะอยากจะทำให้รู้สึกว่าเป็นบริษัทที่ดี แต่เวลารับเข้ามาแล้วคุณก็เป็นเหมือนกับพนักงานคนหนึ่ง คุณไม่ได้มีอะไรแตกต่างกับคนอื่นเลย”

(สัมภาษณ์ คุณยิ่งลักษณ์ นิพนธ์ศิริ,
วอลล์สตรีท อินสติติวท์)

“ไม่เป็นปัญหา เพราะบริษัทต้องการความหลากหลายมาก เราถึงขนาดมี program จริงจัง diversity program ตั้งแต่บริษัทแม่ เราเองก็เปิดรับในด้านของความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่แล้ว เพราะเรามีพนักงานที่เขามีความหลากหลายทางวัฒนธรรม สิ่งที่เราทำก็คือ เรื่องของการที่ **ปลูกฝังพนักงานให้เห็นถึงความหลากหลายในองค์กร** ว่ามันเป็นยังไง ปลูกฝังยังไงเราก็กลับมาย้อนที่บอกว่าเรา encourage พนักงานว่า small action make a different เพราะฉะนั้น ทุกๆ ส่วนร่วมกันช่วยให้เกิดความแตกต่าง คือไม่ใช่แค่ว่าตำแหน่งระดับสูงเท่านั้นที่เขาจะต้องทำ แต่พนักงานทุกๆ คนมีส่วนสำคัญเท่าๆ กันและสามารถทำได้ เพราะว่าเราก็มีพนักงานที่เข้ามาในตำแหน่งระดับล่างก็มี suggestion idea เสนอมา อันไหนได้รับเลือกเราก็ให้รางวัลเขา หรือเรามี project assignment ให้เขาไปคิดมา เขาจะทำอะไรในการที่ให้มันเกิดขึ้นมาที่ link กับ business องค์กรมีความหลากหลายและเปิดอยู่แล้ว”

(สัมภาษณ์ คุณวรรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล,
บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด)

“เราไม่ได้เลือกว่าพนักงานเรามี**รสนิยม (ทางเพศ)** แบบไหน สมมติว่า profile ดีมากเลย ต่อให้วันนี้ GM ของเราไม่ใช่เพศใดเพศหนึ่งที่เราเห็นได้ชัด เขาก้าวไปถึงตรงนั้น เขารู้อยู่แล้วว่า limit ของเขาต้องเป็นประมาณไหน”

(สัมภาษณ์ คุณพรพิมล เสน่ห์หนูช,
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด)

“ที่นี้เราก็ต้อง**สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร**ขึ้นมา ง่ายๆ ของ Star Wood มันก็จะมีอยู่แล้ว อันที่หนึ่งคือ do the right thing ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ฉะนั้นถ้าความเห็นมันต่างกัน แต่มันเป็นสิ่งที่ถูกต้องเราก็ยอมรับ อันที่สองก็คือ play as a team ทำงานกันเป็นทีม ฉะนั้นอะไรบางอย่างเราลดลงได้ แล้วเราทำงานกันเป็นทีมได้เราก็ทำ อันที่สามก็คือ goal the extra step ทำให้เกินความคาดหมาย อะไรที่เรารู้ว่าเขาเป็นคนอิสลามไป outing เราก็มีเตรียมข้าวพิเศษให้เขา มันก็ไม่ได้ยากเย็นอะไร สิ่งเหล่านี้ก็เป็นกรผูกมิตรไมตรีด้วยกัน คือมันต้องมีแกนกลางให้เป็นหลัก ทุกคนก็ไม่ได้ให้เปลี่ยน เราแค่ให้ปรับไปด้วยกัน”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทศศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เชอราตัน จำกัด (มหาชน))

“คือ British council เขาจะมีความเชื่ออย่างหนึ่งที่ถือปฏิบัติมา concept ของเรา เราเรียกสั้นๆ ว่า EO&D ย่อมาจาก equal opportunity and diversity **หมายความว่า เราเชื่อว่าทุกคนมีสิทธิ์เท่าเทียมกันหมด** แล้วก็มีหลากหลายทางวัฒนธรรม คือเราไม่ได้กีดกันว่าเราไม่รับคนชาติอื่นๆ ถึงชื่อเราจะเชื่อ British council แต่เราเปิดรับคนทุกเชื้อชาติ ศาสนา ไม่ว่าจะเพศไหนเราไม่เกี่ยง ไม่ว่าจะอายุ สิว ไม่ว่าจะอะไรไปแล้วแต่ แล้วเขาก็ไม่ได้พูด concept นี้ขึ้นมาแบบจับต้องไม่ได้ คือเรามี EO&D champion เรามีจัดกิจกรรมว่าเรามี project นี้ทำตลอดทั้งปี อย่างเช่นการจ้างคนพิการมาทำงาน คือเปิดโอกาสให้คนทุกคนเข้ามาทำงาน หรือว่าเหมือนเรามีการสนับสนุนกีฬาพาราลิมปิก หลายอย่างที่เราพยายามจะแสดงออก ... เรามีเป็น project เป็น champion เขาก็จะ deliver project ขึ้นมาเรื่อยๆ อย่างเช่นมีการ**ส่ง communication เรื่องพาราลิมปิก หรือการจ้างงานคนพิการ**เองของฝั่ง HR จริงๆ คือทำ over the year คำว่า champion คือคนที่ทำ project “

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
บริติช เคานซิล)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเท่าเทียมกัน โดยการสื่อสารภายในเกี่ยวกับนโยบายความเท่าเทียมกันของบุคลากร เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและทิศทางเดียวกันในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำจนถึงพนักงาน ดังตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

“เราจะไม่ discriminate เพราะเรามีคุณค่าขององค์กรที่เข้มแข็ง มีทางที่แน่นอนอย่าง Toyota way มีอยู่ 2 เรื่องใหญ่ๆ นั่นก็คือเรื่องของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก็คือเน้นที่เรื่องงาน กับอีกอันหนึ่งคือ เน้นเรื่องคน คือ respect people เพราะฉะนั้นพอมันมี theme ของ respect people มันทำให้เราไม่มองความแตกต่างของบุคคลเป็นอุปสรรค เรามองแค่เราจะช่วยเหลือกันยังไง แล้วก็เราเข้าใจเขาไหม เขาเข้าใจเราไหม เพราะฉะนั้นในหลายๆ ของ Toyota way ซึ่งมันเป็นแกนกลาง มันเป็นกระดูกสันหลังเลย เป็น DNA ของ Toyota ทั่วโลก ทำให้พอเราแตก Toyota way ออกไปในมิติต่างๆ มันทำให้ขับเคลื่อนไปได้ ไม่ว่าจะ เป็น Toyota way แยกออกมาเป็น core competency หรือเอา Toyota way แยกมาเป็น training course มันก็จะผสานเรื่องนี้แทรกเข้าไป เพราะฉะนั้นการทำงานก็จะเป็นการ respect ซึ่งกันและกัน เรื่องของตำแหน่งมันมีอยู่ แล้วก็ในอีกหลายๆ เรื่องที่ทางญี่ปุ่นเขามองว่ามันมีความแตกต่างกันอยู่ก็จริง เขาก็พยายามที่จะ blend โดยเอา Toyota way เป็น common language”

(สัมภาษณ์ คุณสมัชชา ก้อนแก้ว,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

“ในส่วนของ policy ของบริษัท มีเรื่องของ share value ของเราจะต้องพึงปฏิบัติ share value ทั้ง 10 ประการนี้ร่วมกัน เราถึงไม่มีความขัดแย้งเรื่องพวกนี้ เหมือนกับว่าไม่ว่าจะมาจากที่ใด เราก็มาหลอมหลอมอยู่ในที่ที่เดียวซึ่งมีวิธีความคิด วิธีปฏิบัติที่เหมือนๆ กัน หลักๆ เรามี code of conduct คือ ประมวลหลักปฏิบัติที่ใช้อยู่กับพนักงานทุกระดับชั้น ตั้งแต่ในส่วน of พนักงานเอง ผู้บริหารเอง หรือว่าทั้ง all parties ต่างๆ ทั้ง constructing ต้องปฏิบัติตาม code of conduct ทั้งหมด ตรงนี้เป็น policy หลัก คือตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปเลย เบอร์ 1 เรา MD ลงมา Vice-president ฝ่ายมา”

(สัมภาษณ์ คุณปยุต แสงสีวัฒนกุล,
บริษัท พูจี ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“เราพยายามทำให้คนมาอยู่ที่นี้ แล้วบ่งบอกเขาว่าคุณคือคน Toyota ไม่ใช่คนออสเตรเลีย ไม่ใช่คนเวียดนาม เราถึงมีเรื่องหนังสือที่รวบรวมแล้วจัดเป็นเล่ม เราใช้คำว่า Toyota way และมีการประกาศใช้ในปี 2001 ก็เน้นเรื่องพวกนี้ ทุกคนไม่ว่าจะยืนอยู่ที่ไหนบนโลกทุกคนคือ Toyota หมดพนักงาน Toyota ในแต่ละประเทศก็จะมีเรียนรู้ในเรื่องของ Toyota way **ทุกคนต้องผ่าน Toyota way class มาหมด** Toyota educate คุณให้คุณมีความรู้สึกว่าคุณคือคน Toyota คน Toyota ไม่ว่าจะอยู่ในซีกไหนของโลกนี้ เมื่อคุณไปเจอกัน คุณจะพูดภาษาเดียวกัน ก็คือภาษา Toyota นี่เอง ไม่มีภาษาไทย ออสเตรเลีย และทุกคนที่ถูกส่งมา รู้ role ของตัวเองดี ว่าต้องทำงานร่วมกับใคร กับอะไร และใน Toyota เอง ในแต่ละบริษัท ในแต่ละประเทศ ใน Toyota เอง ก็จะมีการป่ม เพราะความรู้สึกความแตกต่างออกไปอยู่แล้ว จากแนวคิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่ง Toyota ทุกประเทศเน้นในเรื่องของการทำงานเป็นทีมมาโดยตลอด เพราะฉะนั้นในเมืองไทยไม่ว่าคุณจะมาทางใต้ ทางเหนือ ทางอีสาน ทางตะวันออก เมื่อมาอยู่ทำงานร่วมกัน ก็จะไม่มาแบ่งก๊กแบ่งเหล่า มันถูกหล่อหลอมมาด้วย culture แบบ Toyota เพราะฉะนั้นเวลาที่คุณมาเจอคนต่างชาติ ก็คือคนที่ต่างภูมิภาคนั่นเอง แล้วเราก็จะเน้นมากในเรื่องของ harassment ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น power ไม่ว่าจะเป็น sexual harassment ไม่น่าจะเป็นเรื่องของการดูถูกเหยียดผิวต่างๆ ต้องไม่มี”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน))

จากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้เสนอเพิ่มเติมในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องให้ความสำคัญในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (diversity) ถ้าหากองค์กรมีลักษณะที่เปิดรับเอาความหลากหลายเข้ามา โดยเน้นในเรื่องของความเคารพและความเข้าใจแล้ว คนในองค์กรก็จะมีลักษณะดังกล่าวด้วยเช่นกัน วิธีการนี้จะเป็นวิธีการที่ใช้ในการจัดการความหลากหลายได้อย่างแนบเนียนมากที่สุดวิธีการหนึ่ง เพราะเป็นสิ่งที่คนในองค์กรจะค่อยๆ ได้รับการแทรกซึมเข้าไปในวิถีคิดและพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา ดังตัวอย่างที่เสนอ ดังต่อไปนี้

“ที่ว่าเรื่องของการให้ความสำคัญต่อการจัดการความหลากหลาย มันขึ้นอยู่กับ**ลักษณะของผู้นำแผนหรือองค์กร**ด้วยว่าจะให้ความสำคัญหรือเปล่า ผู้นำนี่เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะเรื่องของการกำหนด value ซึ่งจากที่ผ่านมาในประสบการณ์ของผม ถ้าองค์กรให้ความสำคัญเรื่องเหล่านี้ก็จะได้รับการจัดการตั้งแต่การสร้าง value ให้กับองค์กรแล้ว ถ้าเป็นองค์กรที่ต้องรับความหลากหลายเข้าไว้ในองค์กร **คนในองค์กรก็ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความหลากหลาย**”

(สัมภาษณ์ คุณอภิชัย ไชยวินิจ)

“ที่ว่ามันขึ้นอยู่กับ culture ขององค์กรด้วย แล้วก็ต้องทำตั้งแต่หัว คืออย่างน้อยถ้าไม่ส่งเสริมขนาดนั้น ก็ต้องเคารพในความเป็นตัวของเขา ไม่ควร discriminate คือองค์กรแบบนี้มันไม่มีปัญหา คุณก็ดูที่ profile ดูที่ความสามารถ การจะทำให้คนยอมรับความหลากหลายมันคงไม่ใช่แบบทุกคนมาเข้าห้องประชุม แล้วมานั่งบอกว่า คุณต้องยอมรับในความหลากหลาย คนเรามีความหลากหลาย แต่มันน่าจะ blend อยู่ใน culture ขององค์กรว่าให้มันมีการ participate”

(สัมภาษณ์ คุณศศิภาส มงคลนาวิน)

“สิ่งสำคัญก็คือ วัฒนธรรมองค์กร ที่จะต้องถูกออกแบบให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ แต่ละสังคมการเป็นอยู่ เหมือนกับว่า ถ้าเราจะไปทำงานที่ไหน สิ่งหนึ่งที่สำคัญก็คือการสร้างเข้าใจ เราอาจจะเรียนรู้ในแง่พฤติกรรมผู้บริโภค ว่ามีความต้องการอย่างไร ซึ่งผมมองออกเป็น 2 ส่วน คือภายนอก คือลูกค้า และภายในคือพนักงาน วิธีการนี้มันสัมพันธ์กับการ balance ระหว่างสิ่งเก่ากับสิ่งใหม่ องค์กรต้องมี identity ที่ชัดเจนในเรื่องนี้ และต้องให้ความสำคัญกับทั้งสองส่วน”

(สัมภาษณ์ ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ยังได้เพิ่มเติมวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง โดยเห็นว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญ ตั้งแต่ระดับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร ซึ่งจะเปรียบเสมือนต้นแบบในการเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติตาม เพราะหากผู้นำไม่แสดงบทบาทที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายแล้ว บุคลากรระดับล่างก็คงจะไม่ปฏิบัติเช่นกัน ดังตัวอย่างที่คณะ ดังต่อไปนี้

“การที่เราจะทำอะไรก็แล้วแต่ ทุกอย่างต้องเกิดมาจากกระบวนการคิดของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่นี้เปรียบเสมือนฟันเฟืองที่สำคัญ ต้องเป็น role model จริงๆ ผู้ใหญ่ขยับหนึ่งครั้งมันเป็นเหมือนเฟืองตัวบนที่ขยับ พอขยับที เฟืองตัวข้างล่างมันก็ขยับตามทั้งหมด แต่ถ้าผู้ใหญ่ไม่ทำ แล้วจะให้เฟืองตัวเล็กๆ มันขยับนี่ มันหมุนยังไง ทั้งระบบมันก็ไม่ไป มันลากไม่ไป ถ้าเฟืองต้นมันไม่หมุน แต่ถ้าเฟืองต้นขยับนิดเดียว ข้างล่างมันวิ่งเร็วเลย ซึ่งผู้นำนั้นต้องตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องของความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพราะจะได้กำหนดมาตั้งแต่ culture ขององค์กร ทั้ง vision mission มันก็จะมาตามกันหมดทั้งกระบวนการ”

(สัมภาษณ์ คุณอัมพร สังข์บอล ร่วมกับ คุณพิชญภากรณ์ หยกชญาธาร)

“ที่ว่าเรื่องของการให้ความสำคัญต่อการจัดการความหลากหลาย มันขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแผนกหรือองค์กรด้วยว่าจะให้ความสำคัญหรือเปล่า ผู้นำนี่เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะเรื่องของการกำหนด value ซึ่งจากที่ผ่านมาก็คือประสบการณ์ของผม ถ้าองค์กรให้ความสำคัญเรื่องเหล่านี้ก็จะได้รับการจัดการตั้งแต่การสร้าง value ให้กับองค์กรแล้ว ถ้าเป็นองค์กรที่ต้องรับความหลากหลายเข้าไปในองค์กร คนในองค์กรก็ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความหลากหลาย”

(สัมภาษณ์ คุณอภิชัย ไชยวินิจ)

ง) การสร้างทีม (Team Building)

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัทข้ามชาติ พบว่า บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 5 บริษัท) มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านการสร้างทีม (Team Building) โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

- บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการจัดให้มีการทำงานร่วมกัน โดยการสร้าง Team Building โดยเป็นทีมงานที่ประกอบไปด้วยคนที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความตั้งใจขององค์กรที่อยากจะทำสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงเกิดความหลากหลายทางความคิด หรือ “Group synergy” ให้มีประสิทธิภาพของทีมสูงขึ้นได้ เกิดความเข้าใจผู้อื่นและความสัมพันธ์เริ่มพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ดังตัวอย่างการสร้างทีม (Team Building) ดังต่อไปนี้

“เวลามี project ใหม่ ๆ เป็นการ develop IT system ของทั้งระบบไปเออร์ไทย ก็ต้องมีการเซ็ท team project ขึ้นมา ดังนั้น team project ก็อาจมี team leader กับ team member team leader เป็นต่างชาติ หรือ leader เป็นคนไทย member อาจจะเป็นต่างชาติผสมก็ได้”

(สัมภาษณ์ คุณสุทัศน์ อุดมโสภกิจ,
บริษัท ไปเออร์ไทย จำกัด)

“เมื่อการทำ team building เราก็ผลักดันด้วยการกำหนดทีมการทำงานที่ประกอบไปด้วยคนที่มาจากทุกสัญชาติ บางทีมันอาจจะไม่ได้ครบทุกสัญชาติหรอก แต่ก็ให้มีทั้งคนไทยและต่างชาติทำงานร่วมกัน การคิดงาน การคิดกิจกรรม ก็พยายามทำให้เป็นลักษณะ team building อย่างนี้”

(สัมภาษณ์ คุณมนัสฤดี สุวรรณรัตน์,
บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด)

“ก็เอาคนที่มีความหลากหลายมา join กัน เรามีจัดกิจกรรม team building ก็ 2 วัน 1 คืน ก็บางทีก็เชิญวิทยากรข้างนอกมาช่วยงานด้านความสัมพันธ์แบบนี้ เพราะโรงแรมเองก็ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญมากนัก ก็ดีนะ เท่าที่ผ่านมา ก็ถือว่าช่วยเรื่องนี้ได้เยอะเลย”

(สัมภาษณ์ คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ,
บริษัท รอยัล ออคิด เซอวัตน์ จำกัด (มหาชน))

“สิ่งที่เราทำ คือการทำกิจกรรมที่ blend คนเข้าด้วยกัน ต้องมีคิดเอาไว้ คล้ายๆ team building ที่ให้คนหลายๆ ลักษณะมาทำงานร่วมกัน ยิ่งอันไหนมีปัญหา เราก็พยายามจะเคลียร์ด้วยวิธีการแบบนี้ ซึ่งก็จะสามารถทำให้เราเข้าใจอีกคนได้ หรือก็ไม่ก็เอาคนออกไปนอกสถานที่เจอกันแบบ casual ไม่ต้องคนต่างชาติกับคนไทยหรือ คนไทยกับคนไทยเองก็เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพนะ ที่นี้เราก็พยายามทำอยู่เรื่อยๆ”

(สัมภาษณ์ คุณจิราพร วงศ์พาสุข,
บริติช เคานซิล)

- บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีการจัดให้มีการทำงานร่วมกัน โดยการสร้าง Team Building เช่นเดียวกับบริษัทข้ามชาติตะวันตก โดยเป็นทีมงานที่ประกอบไปด้วยคนที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าขององค์กรได้มากที่สุด ซึ่งเกิดจากความตั้งใจขององค์กรที่อยากจะสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงเกิดความหลากหลายทางความคิด หรือ “Group synergy” ให้มีประสิทธิภาพผลของทีมสูงขึ้นได้ เกิดความเข้าใจผู้อื่นและความสัมพันธ์เริ่มพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ดังตัวอย่างการสร้างทีม (Team Building) ดังต่อไปนี้

“อย่างใน business promotion คนที่อยู่ชั้นนี้เขาทำ marketing ทีม marketing จะประกอบด้วยไทยกับญี่ปุ่นทำงานอยู่ด้วยกัน คนญี่ปุ่นจะมีหน้าที่ก็คือช่วยประสานสื่อสารระหว่างญี่ปุ่นกับไทย แล้วยัง deal กับลูกค้าญี่ปุ่นที่พูดภาษาญี่ปุ่น”

(สัมภาษณ์ คุณอนัญญา ธีรพัฒนะ,
ธนาครามิชูไฮ คอร์ปอเรต จำกัด)

จ) การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะกับความหลากหลายแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัทข้ามชาติ พบว่า บริษัทข้ามชาติ (จำนวน 3 บริษัท) มีการสื่อสารผ่านการใช้สื่อที่แตกต่างกันเพื่อให้เข้าถึงความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรโดยคำนึงถึงลักษณะสำคัญของความแตกต่างในด้านนั้นๆ โดยสามารถจำแนกตามสัญชาติของบริษัทข้ามชาติได้ ดังนี้

บริษัทข้ามชาติตะวันตก

บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “อายุ” บริษัทข้ามชาติก็เลือกใช้สื่อออนไลน์ เพื่อให้เข้าถึงบุคลากร generation Y ซึ่งเป็นวัยที่สื่อออนไลน์จะมีอิทธิพลมาก ดังนั้น ก็จะทำให้เข้าถึงกลุ่มคนที่มีความหลากหลายได้อย่างแท้จริง ดังตัวอย่างการสื่อสารผ่านการใช้สื่อที่แตกต่างกันเพื่อให้เข้าถึงความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรแต่ละกลุ่มวัฒนธรรมดังต่อไปนี้

“อย่าง Gen X channel ในการ recruit ส่วนใหญ่จะต้องผ่านทาง website เพราะคนรุ่นใหม่ไม่อ่านหนังสือพิมพ์ เวลาที่มาสัมภาษณ์ brochure เกี่ยวกับบริษัทเราก็ทำให้เป็นแบบที่คนรุ่นใหม่อยากเห็น แทนที่มันจะเป็นแบบ corporate folder ของใหม่จะเป็นแบบ magazine หรือ Gen Y เป็น family oriented เขา need advice จากพ่อแม่ จากครอบครัวค่อนข้างเยอะ เพราะฉะนั้นเราจะ attract ด้วยการให้พ่อแม่เป็นคนพูด เราก็จะมีการส่งของขวัญไปให้คุณพ่อคุณแม่ที่บ้าน เป็นการแสดงความยินดี ซึ่งก็จะทำให้พ่อแม่รู้สึกดีแล้วก็ไปบอกลูกให้มาทำงานด้วย หรือด้วยความที่ gen y ส่วนใหญ่เขาต้องการ feedback เร็ว ทุกอย่างไม่ต้องรอ เราก็จะมีการสร้างวิธีการ evaluation ในแบบที่เขาู้ตัวได้ตลอดเวลา ไม่ต้องรอ 4 เดือนก็คือเขาจะเป็นคนถือสมุดพกไปให้หัวหน้าประเมินผล วิธีการ orientation จากเดิมใช้เวลา 2 เดือน

ในการ orientation จนกว่าจะครบ เราก็เปลี่ยนเป็น 2 วัน เพราะว่ามันใหม่คงไม่สามารถรออะไรได้นาน แล้วก็คงอยากจะอยากออกตลาดเต็มที่ ไม่อยากอยู่ออฟฟิศ เราก็ลดเหลือ 2 วัน ด้วยการใส่ video”

(สัมภาษณ์ ดร.สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ,
บริษัท เมอร์ค จำกัด ประเทศไทย)

บริษัทข้ามชาติตะวันออก

บริษัทข้ามชาติตะวันออก มีการใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “สัญชาติ” องค์กรมีการใช้ “ล่าม” เพื่อเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างบุคลากรที่มีสัญชาติแตกต่างกัน ตลอดจนการจัดตั้ง “คณะกรรมการสวัสดิการ” เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารกับคนที่มีความหลากหลายที่เกิดจากภูมิหลังการทำงานอีกด้วย เป็นต้น ดังตัวอย่างการสื่อสารผ่านการใช้สื่อที่แตกต่างกันเพื่อให้เข้าถึงความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้

“เราเคยมีปัญหาเรื่องการสื่อสารไม่เข้าใจกันกับญี่ปุ่น แต่จะมีน้อยมาก เพราะที่นี้เรามีล่ามล่ามแปลภาษาระหว่างคนญี่ปุ่น ญี่ปุ่นบางคนเขาพูดภาษาอังกฤษได้ เขาก็จะสื่อสารกันได้โดยตรง ไม่ต้องการล่าม ก็คือเราใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการติดต่อ”

(สัมภาษณ์ คุณพันธ์ศักดิ์ ใจดี,
บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด)

“เราต้องพยายาม communicate แล้ว communicate อีก เราไปบอกว่าเรา offer แบบนี้ เขาบอก ไม่แฟร์ หงุดหงิด comment อะไรบอกมา TMT comment อะไรบอกมา แล้วก็จะมีการทำงานอยู่ที่หนึ่ง ก็คือคณะกรรมการสวัสดิการ ซึ่งคณะกรรมการสวัสดิการก็เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่เราได้ตั้งขึ้นมา ถ้าจะว่าไปแล้วโดยกฎหมายด้วยต้องมี แต่สิ่งที่ voice เข้ามา มันก็เหมือนเป็นช่องทางของระบาย เหมือนกับกาน้ำร้อนที่มันต้มพอเวลามันเดือดๆ แล้วก็ไม่มีควันต่างๆ ต้องดันขึ้นมา มันก็จะมีรูสำหรับระบายเพื่อไม่ให้ฝ้ามันระเบิด ตูม ออกมา เมื่อมี voice ผ่านเข้ามาคณะกรรมการสวัสดิการ หรือ welfare committee มันก็เป็นเรื่องที่ HR กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าไปพิจารณาว่าเรื่องไหนบ้างที่เราสามารถที่จะ support ความต้องการของเขาก็เริ่มจากตรงนั้นด้วยอีกส่วนหนึ่งในฐานะบริษัท แล้วก็ feedback กลับไป

โอเคไหม ไม่โอเคมีตรงไหนอีก แต่อันไหนที่โอเค คุณโอเค ประกาศใช้ไปก่อนค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป มันไม่มีทางที่จะสามารถเปลี่ยนอะไรที่แบบว่าทุกคน accept”

(สัมภาษณ์ คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร,
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน))

จ) การจัดการความรู้

นอกเหนือจากแนวทางทั้ง 5 ประการข้างต้น ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัด ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และเป็นผู้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการจัดการความรู้ “KM ฉบับมือใหม่หัดขับ” และ “KM ฉบับขับเคลือน LO” ได้เสนอวิธีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้วย **การจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management)** ซึ่งจะทำให้เข้าใจในความหลากหลายของแต่ละคนมากยิ่งขึ้น เพราะการจัดการความรู้นั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้รู้จักกันมากขึ้น ได้เรียนรู้ตัวตนของกันและกันมากยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างที่คณะ ดังต่อไปนี้

“มันต้องทำ KM (Knowledge Management) หรือทำอะไรก็ได้ที่ทำให้รู้จักกันมากขึ้น โดยไม่ได้มองว่าชาติไหน ภาษาอะไร แต่ให้รู้ว่าคุณเป็นแบบไหน คือผมต้องรู้จักคุณมากขึ้น คุณต้องรู้จักผมมากขึ้น แล้วเราก็เอา barrier เชื้อชาติ สัญชาติอะไรออกให้หมด ผมเข้าใจความเป็นคุณ คุณเข้าใจความเป็นผม แล้วเราก็พยายามจนกันให้ได้เท่ากัน เพราะฉะนั้นการสื่อสารมันต้องออกมาในเชิง open มากขึ้น รู้ตัวตนของแต่ละคนมากขึ้น ผมว่านั่นคือทางหนึ่งที่จะแก้ได้ ต้องเปิดใจ ยอมรับความแตกต่าง ไม่เช่นนั้นอยู่ไม่ได้เลย จริงๆ แล้วก็ไม้อากบอกว่ามันก็ต้องเป็นแบบฝรั่งมากขึ้น ถ้าคิดจะพูดสิ่งที่แตกต่างในห้องประชุม เพราะนี่ก็สิ่งที่อเมริกาเขาเรียนรู้มาจากการที่อเมริกาเป็นชาติที่แตกต่างทางวัฒนธรรม มีทั้งคนดำ เขาก็มาแบบนั้นแล้วเขาก็โอเค ซึ่งต่อไปประเทศไทยก็จะหลากหลายแบบนั้น เราก็เลยบอกว่าเราเหมือนอเมริกา หลากหลายชาติพันธุ์ ก็ต้องศึกษาวิธีประเทศที่เขาเจอว่าเขาทำยังไง ก็เรียนรู้ไป”

นอกจากนี้ ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัด ได้เสนอ**วิธีการกระบวนการกลุ่ม** ซึ่งเป็นวิธีการที่ให้ผู้เรียนในกลุ่มได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ในประเด็นที่กำหนด เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนกว้างขึ้น เช่น การแสดง (Role Play)

สุนทรียสนทนา (Dialogue) กรณีศึกษา (Case Study) และการแชร์ประสบการณ์ (Experience Sharing) โดยมีผู้อำนวยความรู้ที่เราเรียกว่า facilitator ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังตัวอย่างที่คณะ ดังต่อไปนี้

“ในหลักของ KM ที่เราทำ เราใช้หลักเป็นกลุ่ม กระบวนการกลุ่มคือเรื่องที่จะสอนเราได้ดี เพราะเมื่อมีกระบวนการกลุ่ม มีผู้อำนวยความรู้ที่เราเรียกว่า facilitator เพราะฉะนั้น กระบวนการกลุ่มก็เป็นการพัฒนาโดยใช้คนในกลุ่ม เช่น อาจจะใช้เรื่องของการแสดงเรื่องของ role play เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งผมคิดว่าวิธีนี้ดีกว่า มันเป็นวิธีที่จะพัฒนาได้เร็ว เข้าใจง่าย เรื่องที่ลึกต้องสะท้อนให้เห็นจากตัวละคร จาก role play ทำให้เขารู้สึกจริงๆ ว่า พอเขาถูก treat แบบนี้แล้วเขารู้สึกยังไง ผม เชื่อใน KM เพราะ KM แค่คุยกัน เปิดมุมมองแบบสุนทรียสนทนา แค่นี้ผมว่ามันก็เปิดมุมมองได้ แต่คนเราไม่เหมือนกันนะ บางคนก็ต้องใช้อะไรที่ กระตุกแรงหน่อย ใช้ case ใช้role play ใช้สถานการณ์จำลอง ใช้ละคร ผมว่ามันต้องหาวิธีการ แต่กำลังจะบอกว่ามันต้องใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม เพื่อจะคลี่คลายสิ่งเหล่านี้”

ดร.ประพนธ์ ผาสุกยึด ได้แสดงให้เห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการในการจัดการความรู้ ซึ่งไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด ไม่มีสูตรที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมกิจกรรม ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยความรู้ facilitator ที่จะต้องเลือกวิธีที่ดีที่สุดในเวลานั้นให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มนั้นๆ ดังนั้น วิธีการจัดการความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ผู้อำนวยความรู้ (facilitator) กิจกรรมการจัดการความรู้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้และจังหวะหรือช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเลือกกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังตัวอย่างที่คณะ ดังต่อไปนี้

“คือคนที่มาเป็น facilitator จะต้องดูว่าคุยอะไรได้บ้าง มีใครมาเป็นตัวละคร เหมือนมันไม่มีสูตรตายตัว แต่คนที่มาเป็น facilitator จะต้องดูจังหวะเวลา ดู feeling ของทั้งวงด้วย ถ้าทั้งวงเหมือนมีระเบิดเวลาติดอัดอยู่ ก็อาจจะดูว่าตรงนั้นจะใช้ success story ดีไหม หรือจะใช้ dialogue ดี คือเหมือนกับว่าตรงนี้เป็นศิลปะ เหมือนเรามีอาวุธเยอะ แต่พอถึงตรงนั้นเราจะใช้อันไหน ซึ่งมันตอบเป็นสูตรตายตัวไม่ได้ แล้วแต่ละที่ว่าจะใช้อะไร บางทีอาจจะมี sharing มาช่วย ถ้าบรรยายภาศดูว่าถ้าให้พูดแล้วจะดูแรงเกินไป แต่เราต้องมีเครื่องมือหลายตัว บางครั้ง facilitator ก็ทำพลาดก็มี ดังนั้นสิ่งที่ยากที่สุดไม่ใช่การใช้เครื่องมือ แต่ยากที่สุดตรงนี้เมื่อไรจะหยิบเครื่องมืออันไหนมาใช้ เพราะมันไม่มีใครเขียนตำรา และตำราก็คงใช้ไม่ได้ เพราะฉะนั้นจึงบอกว่าบางเรื่องมันเป็นศิลปะพอสมควร”

ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ต ได้เสนอว่าผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็น facilitator ควรเป็นคนจากภายในที่มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มาแล้ว เพราะคนภายในองค์กรจะรู้ปัญหาได้ดีกว่า เข้าใจปัญหาได้ดีกว่าคนภายนอก แต่จะต้องดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยความเข้าใจและมีประสบการณ์ ดังตัวอย่างที่คณะ ดังต่อไปนี้

“เพื่อให้มัน smooth ผมว่าใช้คนข้างในดีกว่า ถ้าใช้คนข้างนอกมันจะดูเป็นทางการ เอาจริงๆ คือ dialogue ไม่ควรมี facilitator เลย แต่ทุกคนต้องผ่านกระบวนการมาหมดแล้ว เคยไปฝึกเคยไปเข้าคอร์สมาแล้ว เทคนิคนี้อาจจะจัด 3 วัน และหลังจากนั้นเราอยากให้ทุกคนที่เรียนรู้แล้วทำ dialogue กันเองเลย เช่น ที่รพ. จุฬาฯ เขาก็ทำกับกลุ่มพยาบาล เพราะว่ามี ความขัดแย้งกันสูง ก็ทำอาทิตย์ละครั้ง ก็ดีขึ้น ความขัดแย้งก็ค่อยๆ หายไป ความร่วมมือร่วมมือ อันนี้เป็นสิ่งที่เขาพยายามตรวจวัดว่ามันไปช่วยไหม และก็พบว่าช่วยในระดับหนึ่งเหมือนกัน”

สามารถสรุปรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในแนวทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach) ได้ดังตารางที่ 4.8

กล่าวโดยสรุป บริษัทข้ามชาติมีรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามแนวทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach) เพื่อการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะให้บุคลากรในการสื่อสารท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร รวมทั้งจะเป็นการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้มีการสื่อสารกันมากขึ้น

ตารางที่ 4.8 แสดงรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในแนวทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach)

แนวทางด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม		แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร		
		บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก	ผู้ทรงคุณวุฒิ
การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ ● เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของไทย และเรื่องต่างๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย ● ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม คือ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอก (outsource) ● วิธีการ ประกอบไปด้วยหลากหลายวิธี คือ การบรรยาย การสอนงาน การจัดกิจกรรม การพามาเที่ยวชมประเทศไทย ● มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมตั้งแต่ทางประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมา และการจัดการฝึกอบรมที่ประเทศไทยเอง 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ ● เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของไทย และเรื่องต่างๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย ● ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม คือ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอก (outsource) ● วิธีการฝึกอบรม คือ การบรรยาย ● มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมตั้งแต่ทางประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมา และการจัดการฝึกอบรมที่ประเทศไทยเอง 	<ul style="list-style-type: none"> ● วิธีการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้าฝึกอบรมนั้นมีทักษะในด้านความคิด ทักษะคติหรือพฤติกรรม ● เสนอให้มีการฝึกอบรม ด้วยวิธีการที่เรียกว่า “Participatory Approach” โดยให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรม ● ผู้ฝึกอบรม (trainer) จะต้องมีความรู้และต้องมีการวางแผนในการฝึกอบรม ออกแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับผู้เข้าฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมและเนื้อหาในการฝึกอบรม ● สถานที่ฝึกอบรมก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้

แนวทางด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม		แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร		
		บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก	ผู้ทรงคุณวุฒิ
หมายเหตุ: เป็นบท / องค์กรระหว่างประเทศ / วัฒนธรรม วัฒนธรรมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ วัฒนธรรมเอเชียตะวันออก	ภาพประกอบวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติอายุและเพศ ● ฝึกอบรมเกี่ยวกับลักษณะของคนในช่วงอายุต่างๆ ● ฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้หญิงเกิดความมั่นใจในการเป็นผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ เพศและอายุ ● ฝึกอบรมในเรื่องของการเคารพผู้อื่น ● ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม คือ องค์กรเอง 	
	ศทางนิติศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ อายุ เพศ ความพิการ ภูมิหลัง การศึกษา ศาสนาและภูมิหลังการทำงาน ● ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ "code of conduct" 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ อายุ เพศ ความพิการ ภูมิหลัง การศึกษา ศาสนาและภูมิหลังการทำงาน ● ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ "code of conduct" 	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ "code of conduct"
	สหภาพแรงงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ ● จัดสอนเรื่องของ "ภาษาไทย" สำหรับบุคลากรต่างชาติ และ "ภาษาอังกฤษ" สำหรับบุคลากรไทย 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ ● จัดสอนเรื่องของ "ภาษาญี่ปุ่น" สำหรับบุคลากรไทย 	<ul style="list-style-type: none"> ● ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาที่สำคัญที่สุด ที่ใช้เป็นสื่อกลางในการติดต่อกับคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

แนวทางด้าน การสื่อสารระหว่าง วัฒนธรรม	แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร		
	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก	ผู้ทรงคุณวุฒิ
การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ ● เน้นกิจกรรมบันเทิงเพื่อหลอมรวมพฤติกรรมของคนที่มีสัญชาติแตกต่างกัน อาทิ การสังสรรค์ การท่องเที่ยว เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติและอายุ ● มีการจัดกิจกรรม “วันชาติ” ให้คนแต่ละสัญชาติได้นำเสนอวัฒนธรรมของตัวเอง ● มีการคำนึงถึงกิจกรรมที่บุคลากรทุกกลุ่มอายุสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ โดยกระจายกิจกรรมให้มากขึ้นและจัดให้ถี่ขึ้นเพื่อให้เข้าถึงทุกกลุ่มอายุ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์จะเป็นสื่อและช่องทางในการประสานความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี อาทิ ● การนำเสนอวัฒนธรรมเพื่อเปิดให้ผู้อื่นได้ทำความรู้จักกับวัฒนธรรมอื่นๆ ● การจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ● การทำกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรมของคน (activity & party)
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารนโยบายและระบบ และระบบ	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ อายุและความพิการ ● มีการสื่อสารให้ทุกคนรับรู้นโยบายด้านความเท่าเทียมและความหลากหลาย ● สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น ● มีการประชาสัมพันธ์เรื่องความหลากหลายและความเท่าเทียมผ่านสื่อสาธารณะต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ ● เน้นการสื่อสารกับคนในองค์กรโดยการกำหนดวัฒนธรรมที่เป็นแบบแผนเดียวกับ เพื่อสร้างให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว ไม่แบ่งแยก 	<ul style="list-style-type: none"> ● การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้องให้ความสำคัญในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (diversity) โดยเน้นในเรื่องของความเคารพและความเข้าใจ ● องค์กรต้องให้ความสำคัญ ตั้งแต่ระดับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร ซึ่งจะเปรียบเสมือนต้นแบบในการเป็นตัวอย่าง

แนวทางด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร		
	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก	ผู้ทรงคุณวุฒิ
การสร้างทีม (Team Building)	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ ● จัดรูปแบบการอยู่ร่วมกันโดยให้คนสัญชาติต่างๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ ● จัดรูปแบบการทำงาน โดยอาศัยความสามารถของคนที่มีสัญชาติต่างกัน เพื่อนำมาใช้ในงานที่แตกต่างกัน 	—
การใช้ช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติอายุ ● เลือกใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารให้เหมาะกับบุคลากรในแต่ละช่วงอายุ เช่น คน Generation Y เลือกใช้สื่อออนไลน์ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นมิติสัญชาติ และภูมิหลังการทำงาน ● เลือกใช้สื่อบุคคล คือ “ล่าม” เพื่อเป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคลากรที่มีสัญชาติต่างกัน ● จัดตั้ง “คณะกรรมการสวัสดิการ” เพื่อเป็นช่องทางให้เกิดการเรียกร้องความเป็นธรรม 	—

แนวทางด้าน การสื่อสารระหว่าง วัฒนธรรม	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร		
	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก	ผู้ทรงคุณวุฒิ
การจัดการความรู้	—	—	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดการความรู้ จะทำให้เข้าใจในความหลากหลายของแต่ละคนมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้รู้จักกันมากขึ้น ได้เรียนรู้ตัวตนของกันและกันมากยิ่งขึ้น ● วิธีการระดมการกลุ่ม เป็นวิธีการที่ให้ผู้เรียนในกลุ่มได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ในประเด็นที่กำหนด ● facilitator ควรเป็นคนจากภายในที่มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มาแล้ว

หมายเหตุ สัญลักษณ์ (-) หมายถึง ไม่ระบุการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นๆ

จากรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ทั้งแนวทางด้านการจัดการองค์กร (Management Approach) และแนวทางด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach) ทั้ง 14 บริษัทที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น เมื่อจำแนกแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยตามมิติที่รับรู้ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยตามมิติที่รับรู้

มิติการรับรู้ ความหลากหลาย	แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลาย	
	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก
สัญชาติ	<ul style="list-style-type: none"> ● การรับสมัครงาน โดยไม่ระบุคุณสมบัติด้านสัญชาติ โดยใช้มาตรฐานเดียวกับสากลที่ไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน ไม่แบ่งแยก และการตระหนักถึงโอกาสที่เชื่อมโยงกัน รวมทั้งใช้ “คณะกรรมการสัมภามณ์” ชุดเดียวกันกับผู้สมัครทุกคนในตำแหน่งเดียวกัน ● การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ โดยบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ มีบทบาทหน้าที่ในระดับบริหารขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญ ● การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ โดยบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่าบุคลากรชาวไทย ส่วนบุคลากรต่างชาติที่องค์กรรับสมัครเองจะมีโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมือนกับบุคลากรชาวไทย ● การเลื่อนขั้น โดยพิจารณาไปที่ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ โดยบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ มีบทบาทหน้าที่ในระดับบริหารขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญ ● การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ โดยบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่าบุคลากรชาวไทย ● การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาไปที่ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นๆ ● การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของไทยและเรื่องทั่วๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมคือ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอก (outsourcer) วิธีการฝึกอบรมคือการบรรยาย และมีทั้งการฝึกอบรมตั้งแต่ประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมาร่วมทั้งการจัดการฝึกอบรมที่ประเทศไทยเอง

มิติการรับรู้ ความหลากหลาย	แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลาย	
สัญชาติ (ต่อ)	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก
	<ul style="list-style-type: none"> ● การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของไทย และเรื่องทั่วๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมคือ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอก (outsourcer) วิธีการ ประกอบไปด้วยหลากหลายวิธี คือ การบรรยาย การจัดกิจกรรม การพามาเที่ยวชมประเทศไทย และมีทั้งการฝึกอบรมตั้งแต่ประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมาร่วมทั้งการจัดการฝึกอบรมที่ประเทศไทยเอง ● การปฐมนิเทศ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ “code of conduct” ● การเรียนภาษา โดยจัดสอนเรื่องของ “ภาษาไทย” สำหรับบุคลากรต่างชาติ และ “ภาษาอังกฤษ” สำหรับบุคลากรไทย ● การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ โดยเน้นกิจกรรมบันเทิงเพื่อหลอมรวมพฤติกรรมของคนที่มีสัญชาติแตกต่างกัน อาทิ การสังสรรค์ การท่องเที่ยว เป็นต้น ● การจัดรูปแบบการอยู่ร่วมกัน / ทำงานร่วมกัน โดยให้คนสัญชาติต่างๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีการดูแลบุคลากรต่างชาติในลักษณะ “พี่เลี้ยง” 	<ul style="list-style-type: none"> ● การปฐมนิเทศ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ “code of conduct” ● การเรียนภาษา โดยจัดสอนเรื่องของ “ภาษาญี่ปุ่น” สำหรับบุคลากรไทย ● การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ โดยมีการจัดกิจกรรม “วันชาติ” ให้คนแต่ละสัญชาติได้นำเสนอวัฒนธรรมของตัวเอง ● การจัดรูปแบบการอยู่ร่วมกัน / ทำงานร่วมกัน โดยอาศัยความสามารถของคนที่มีสัญชาติต่างกัน เพื่อนำมาใช้ในงานที่แตกต่างกัน และมีฝ่าย HR ที่ทำหน้าที่ดูแล ให้คำปรึกษากับบุคลากรต่างชาติ ● การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์ โดยเน้นการสื่อสารกับคนในองค์กรโดยการกำหนดวัฒนธรรมที่เป็นแบบแผนเดียวกัน เพื่อสร้างให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวไม่แบ่งแยก ● การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม โดยเลือกใช้สื่อบุคคล คือ “ล่าม” เพื่อเป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคลากรที่มีสัญชาติต่างกัน

มิติการรับรู้ ความหลากหลาย	แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลาย	
	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก
สัญชาติ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ● การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์ โดยมีการสื่อสารให้ทุกคนรับรู้นโยบายด้านความเท่าเทียมและความหลากหลาย สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น และประชาสัมพันธ์เรื่องความหลากหลายและความเท่าเทียมผ่านสื่อสาธารณะต่างๆ 	
อายุ	<ul style="list-style-type: none"> ● การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม โดยฝึกอบรมเกี่ยวกับลักษณะของคนในชว่ อายุต่างๆ ● การปฐมนิเทศ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ “code of conduct” ● การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์ โดยมีการสื่อสารให้ทุกคนรับรู้นโยบายด้านความเท่าเทียมและความหลากหลาย สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น และประชาสัมพันธ์เรื่องความหลากหลายและความเท่าเทียมผ่านสื่อสาธารณะต่างๆ ● การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม โดยเลือกใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารให้เหมาะกับบุคลากรในแต่ละช่วงอายุ เช่น คน Generation Y เลือกใช้สื่อออนไลน์ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● การรับสมัครงาน โดยระบุคุณสมบัติด้านอายุ เพราะจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดเงินเดือนและตำแหน่ง ● การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม โดยฝึกอบรมในเรื่องของการเคารพผู้อื่น ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม คือ องค์กรเอง ● การปฐมนิเทศ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ “code of conduct” ● การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ โดยมีการคำนึงถึงกิจกรรมที่บุคลากรทุกกลุ่มอายุสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ โดยกระจายกิจกรรมให้มากขึ้น และจัดให้ถี่ขึ้นเพื่อให้เข้าถึงทุกกลุ่มอายุ

มิติการรับรู้ ความหลากหลาย	แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลาย	
	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก
เพศ	<ul style="list-style-type: none"> ● การรับสมัครงาน โดยไม่ระบุคุณสมบัติด้านเพศ และใช้มาตรฐานเดียวกับสากลที่ไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน ไม่แบ่งแยก และการตระหนักถึงโอกาสที่เทียมเทียมกัน ● การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ โดยมีคณะผู้บริหารที่มีการกระจายความเท่าเทียมของเพศชาย-หญิง ● การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาโดยมุ่งไปที่ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นๆ ● การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยองค์กรที่มีเพศหญิงมาก จะมีการสร้างห้องปั๊มนมซึ่งมากกว่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนด มีความยืดหยุ่นในเวลากิจการปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นต้น ● การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม โดยฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้หญิงเกิดความมั่นใจในการเป็นผู้นำ ● การปฐมนิเทศ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และ วัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ “code of conduct” 	<ul style="list-style-type: none"> ● การรับสมัครงาน โดยไม่มีการระบุคุณสมบัติด้านเพศ แต่ทั้งนี้ งานด้านโรงงานทำให้มีเพศชายมากกว่า ขณะที่งานบริการมีเพศหญิงมากกว่า ● การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ โดยมีคณะผู้บริหารเป็นเพศชายทั้งหมด ● การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณามุ่งไปที่ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นๆ ● การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม โดยฝึกอบรมในเรื่องของการเคารพผู้อื่น ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม คือ องค์กรเอง ● การปฐมนิเทศ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และ วัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ “code of conduct”

มิติการรับรู้ ความหลากหลาย	แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลาย	
	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก
ความพิการ	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยองค์กรที่มีคนพิการทำงานร่วมด้วยก็จะมีการจัดสถานที่การทำงานให้คนพิการสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้ด้วยตนเอง มีความสะดวกในการใช้สถานที่ เช่น การจัดพื้นที่ให้คนพิการที่นั่ง wheel chair หรือ การจัดห้องน้ำสำหรับคนพิการ ● การปฐมนิเทศ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ “code of conduct” ● การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์ โดยมีการสื่อสารให้ทุกคนรับรู้นโยบายด้านความเท่าเทียมและความหลากหลาย สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดการเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น และประชาสัมพันธ์เรื่องความหลากหลายและความเท่าเทียมผ่านสื่อสาธารณะต่างๆ 	—
ภูมิหลัง การศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ● การปฐมนิเทศ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ “code of conduct” 	—
ศาสนา	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ โดยมีการจัดอาหารสำหรับบุคลากรที่นับถือศาสนาอิสลามไว้โดยเฉพาะ ● การปฐมนิเทศ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความคาดหวัง และวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ “code of conduct” 	—

มติการรับรู้ ความหลากหลาย	แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลาย	
	บริษัทข้ามชาติตะวันตก	บริษัทข้ามชาติตะวันออก
ภูมิหลังการ ทำงาน	—	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ โดยสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นระหว่างคนที่มีภูมิหลังการทำงานต่างกัน โดยใช้โครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการเดียวกันทั้งหมด • การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม โดยจัดตั้ง “คณะกรรมการสวัสดิการ” เพื่อเป็นช่องทางให้เกิดการเรียกร้องความเป็นธรรม

หมายเหตุ สัญลักษณ์ (-) หมายถึง ไม่ระบุการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในแนวทางการจัดการองค์กรนั้น เน้น “การสร้างความเท่าเทียม” ผ่านการจัดการขององค์กร ขณะที่แนวทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนั้น เน้นการเพิ่มพูนทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรที่มีความหลากหลายสามารถอยู่ร่วมและทำงานด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ

- 1) เพื่อศึกษาการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย
- 2) เพื่อสำรวจรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติและผู้ทรงคุณวุฒิ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล รองผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลและผู้เชี่ยวชาญในแผนกทรัพยากรบุคคลในบริษัทข้ามชาติ บริษัทละ 1 คน จำนวน 14 บริษัท รวม 15 คน (มี 1 บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ 2 คน) และ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร รวมทั้งหมด 9 คน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1) การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

1.1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

- ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “สัญชาติ” โดยพบความแตกต่างด้านสัญชาติในระดับ “ประเทศ” เป็นส่วนใหญ่ (จำนวน 14 บริษัท)
- ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุ” โดยพบความแตกต่างตามช่วงอายุของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 generation คือ Baby Boomer, Generation X, และ Generation Y (จำนวน 8 บริษัท)

— ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” โดยพบความแตกต่างระหว่างเพศชาย-หญิง (จำนวน 5 บริษัท) และเพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม (จำนวน 5 บริษัท)

— ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ความพิการ” โดยพบความแตกต่างระหว่างคนที่มีร่างกายปกติกับคนที่มีความพิการลักษณะต่างๆ คือ ความผิดปกติหรือบกพร่องทางร่างกาย (จำนวน 3 บริษัท)

— ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา” โดยพบความแตกต่างตั้งแต่คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษา (จำนวน 3 บริษัท)

— ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ศาสนา” โดยพบว่ามีการรับรู้ความแตกต่างด้านศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์และศาสนาอิสลาม (จำนวน 3 บริษัท)

— ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการทำงาน” โดยพบว่าเกิดจากการควรรวมองค์กร 2 แห่ง ที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาระหว่างบุคลากรจากองค์กรทั้ง 2 แห่งดังกล่าว เนื่องจากมีวิธีการทำงานแตกต่างกัน (จำนวน 1 บริษัท)

1.2) ทศนคติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

— ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุและภูมิหลังการศึกษา” ของแต่ละคนนั้น จะสะท้อนออกมาซึ่งความคิด ความเชื่อและการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างกันของความคิดและพฤติกรรม ซึ่งเกิดจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุและภูมิหลังการศึกษา”

— ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร โดยผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่พบมากที่สุดคือ ความสร้างสรรค์ ความหลากหลายของความคิด มุมมองที่แตกต่างกันของคนที่มาจกวัฒนธรรมต่างกันทำให้มีทางเลือกต่างๆ มากขึ้น ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการที่ได้ข้อมูลอย่างแท้จริงของกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด ความยืดหยุ่นของบุคคลและองค์กร และการลดต้นทุน ตามลำดับ

— ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดปัญหา/อุปสรรคในการทำงาน ซึ่งปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ความเข้าใจหรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน หรือข้อผิดพลาดในการสื่อสาร เนื่องจากภาษาหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างได้เพิ่มเติมว่า การพูดคุยและทำความเข้าใจกันทำให้ปัญหาดังกล่าวยุติได้ เพราะบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน (professional)

2) รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

○ แนวทางการจัดการองค์กร (Management Approach)

● ระยะก่อนเข้าทำงาน

— กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก (จำนวน 9 บริษัท) สร้างความเท่าเทียมในการรับสมัครงาน ด้วยการไม่ระบุถึงข้อจำกัดหรือคุณสมบัติต่างๆ ในการสมัครงาน โดยการใช้มาตรฐานเดียวกับสากลที่ไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน (human right) ไม่แบ่งแยก (discriminate) และการตระหนักถึงโอกาสที่เทียมเท่ากัน (equal opportunity) ของทุกคน รวมทั้งบางบริษัทยังมีการแสดงถึงความเท่าเทียมผ่านการใช้ “คณะกรรมการสัมภาษณ์” ชุดเดียวกันกับผู้สมัครทุกคนในตำแหน่งเดียวกันอีกด้วย

— การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ (จำนวน 10 บริษัท) พบว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “สัญชาติ” เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างขององค์กร บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศหรือบุคลากรต่างชาติที่บริษัทเป็นคนรับสมัครเองนั้น มีบทบาทหน้าที่ในระดับบริหารขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เนื่องจากประเทศไทยมีกฎหมายในการปกป้องแรงงานไทย จึงทำให้ไม่สามารถรับสมัครบุคลากรต่างชาติในตำแหน่งอื่นๆ ที่ทางราชการสงวนไว้ให้กับคนไทยได้ และเมื่อพิจารณาความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “เพศ” พบว่า บริษัทข้ามชาติตะวันตกมีคณะผู้บริหารที่มีการกระจายความเท่าเทียมของเพศชาย-หญิง ไม่กีดกันเพศหญิง ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกนั้น มีคณะผู้บริหารเป็นเพศชายเป็นส่วนใหญ่ การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “เพศ” พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศที่สาม ไม่ได้เป็นปัจจัยในการกำหนดบทบาทหน้าที่ เพราะองค์กรเชื่อในความสามารถและความเป็นมืออาชีพของบุคลากร

— การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ (จำนวน 13 บริษัท) โดยมีการกำหนดด้วยมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ทุกคนอยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน แต่หากเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “เพศและศาสนา” ก็จะมีบุคลากรที่ได้รับสวัสดิการที่ดีมากขึ้นด้วย เช่น มีความยืดหยุ่นในการอนุญาตให้ลาคลอดบุตรได้มากขึ้น หรือมีการจัดอาหารสำหรับชาวมุสลิมไว้โดยเฉพาะด้วย เป็นต้น

ขณะที่ บริษัทข้ามชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “สัญชาติ” มีวิธีการจัดการความหลากหลายบุคลากร โดยสามารถจำแนก บุคลากรต่างชาติ ออกเป็น 2 ประเภท คือ บุคลากรต่างชาติที่บริษัทเป็นคนรับสมัครเอง และบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศ โดยพบว่า บุคลากรต่างชาติที่บริษัทเป็นคนรับสมัครเองนั้น จะมีความเท่าเทียมเหมือนกับการปฏิบัติกับคนอื่น ๆ ในองค์กร ขณะที่บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศจะมีเงินเดือน และสวัสดิการที่ดีกว่า ด้วยเหตุผลที่ว่า บุคลากรต่างชาติเหล่านั้นรับเงินเดือนที่มีโครงสร้างที่ถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ และบุคลากรต่างชาติเหล่านั้น ต้องมาทำงานยังนอกประเทศของตนเอง ดังนั้น สวัสดิการที่ให้เพิ่มเติมก็จะเป็นสวัสดิการที่เคยได้รับเหมือนเมื่อครั้งที่อาศัยอยู่ที่ประเทศตนเอง เช่น ด้านการรักษาพยาบาล ด้านที่อยู่อาศัย และจะมีการอำนวยความสะดวกในเรื่องของการขอใบอนุญาตทำงาน (work permit) ให้อีกด้วย และหากบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ได้นำครอบครัวมาพร้อมกันด้วย จะได้รับการดูแลเพิ่มเติมสำหรับครอบครัวด้วย อาทิ ด้านการศึกษาของบุตร เป็นต้น

● ระยะเมื่อเข้าทำงาน

— การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง (จำนวน 5 บริษัท) พบว่า บริษัทข้ามชาติมีการพิจารณาโดยมุ่งไปที่ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่งเดียวกันกับที่ใช้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งไม่ได้มีการพิจารณาไปที่ด้าน “สัญชาติ อายุ เพศ ความพิการ ภูมิหลังการศึกษา ศาสนาและภูมิหลังการทำงาน” เป็นสำคัญแต่อย่างใด

— การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน (จำนวน 3 บริษัท) เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกและทำให้คนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะด้าน “เพศ” และ “ความพิการ” สามารถทำงานในองค์กรได้ เช่น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “เพศ” โดยองค์กรที่มีเพศหญิงมากจะมีการสร้างห้องปั๊มนมซึ่งมากกว่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนด หรือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “ความพิการ” โดยองค์กรที่มีคนพิการทำงานร่วมด้วยก็จะมี การจัดสถานที่การทำงานให้คนพิการสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้ด้วยตนเอง มีความสะดวกในการใช้สถานที่ เช่น การจัดพื้นที่ให้คนพิการที่นั่ง wheel chair หรือ การจัดห้องน้ำสำหรับคนพิการ เป็นต้น

- **การจัดตั้งแผนก Diversity Management** โดยให้องค์กรมีการเพิ่มทักษะความหลากหลายทางวัฒนธรรมแก่บุคลากร โดยเป็นความรับผิดชอบของแผนก HR หรือจัดตั้งแผนกใหม่ในองค์กรอย่าง “Diversity Management” “Office of Diversity” “Diversity and Minority Affair” ซึ่งจะมีหน้าที่ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรโดยตรง

- **แนวทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม**
(Intercultural Communication Approach)

- **การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลาย**

- **การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม** (จำนวน 11 บริษัท) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมบุคลากรต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทย โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของไทย และเรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย อาทิ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ อาหาร เป็นต้น ส่วนใหญ่วิธีการที่บริษัทข้ามชาตินำมาใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้น เป็นการจ้างองค์กรภายนอก (outsourse) มารับผิดชอบหน้าที่ตรงนี้ เพราะเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรม และวิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม ประกอบไปด้วยหลากหลายวิธี คือ การบรรยาย การสอนงาน การจัดกิจกรรม การพามาเที่ยวชมประเทศไทย และยังพบว่ามีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมตั้งแต่ทางประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมา หรืออาจจะเป็นการจัดการฝึกอบรมที่ประเทศไทยเองก็ตาม นอกจากนี้ ยังมีการจัดฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในด้านอื่นๆ อาทิ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของคนในช่วงอายุต่างๆ หรือการฝึกอบรมผู้หญิงให้มีแรงบันดาลใจและเกิดความมั่นใจในการขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กร หรือการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องของการเคารพผู้อื่น “Respect for people”

- **การปฐมนิเทศ (Orientation)** (จำนวน 6 บริษัท) คือ การทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร (policy) วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) ความคาดหวังขององค์กร ผ่าน จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct)

- **การเรียนรู้ภาษา (Language Learning)** (จำนวน 5 บริษัท) เป็นการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งบุคลากรชาวต่างชาติและบุคลากรชาวไทยเอง องค์กรก็มีการจัดสอนเรื่องของภาษาหรือวัฒนธรรมของประเทศคู่ค้าให้สำหรับบุคลากรที่ต้องมีการทำงานร่วมกันกับชาวต่างชาติ หรือมีการติดต่อกับชาวต่างชาติ

- **การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์** (จำนวน 12 บริษัท) ซึ่งช่วยสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม อันจะเป็นการละลายพฤติกรรม และทำให้เกิดความสามัคคี เช่น องค์กรบางแห่งมีการจัดกิจกรรมในลักษณะ Family day (ให้บุคลากรพาสมาชิกในครอบครัวมาร่วมกิจกรรม), Annual party, CSR activity และ Nationality day (เป็นกิจกรรมที่ให้บุคลากรต่างชาติได้นำเสนอวัฒนธรรมของตนเองเนื่องในวันชาติ เปรียบเสมือนเจ้าบ้าน โดยจะเปิดโอกาสให้บุคลากรชาติอื่นๆ เป็นผู้เข้าชมนาน) เป็นต้น

- **การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์** (จำนวน 10 บริษัท) มีการสื่อสารผ่านทางนโยบายด้านการเปิดรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยตระหนักถึงความเท่าเทียมกันของบุคลากร มีการสื่อสารภายในองค์กรและปลูกฝังเกี่ยวกับนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำจนถึงพนักงาน นอกจากนี้ ยังได้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรต่อสาธารณะผ่านทางสื่อต่างๆ อีกด้วย อาทิ องค์กรที่มีนโยบายเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “ความพิการ” ก็เลือกประชาสัมพันธ์ผ่านการแข่งขันกีฬาพาราโอลิมปิก เป็นต้น

- **การสร้างทีม (Team Building)** (จำนวน 5 บริษัท) โดยเป็นทีมงานที่ประกอบไปด้วยคนที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความตั้งใจขององค์กรที่อยากจะสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิผลของทีมสูงขึ้นได้ เกิดความเข้าใจผู้อื่นและความสัมพันธ์เริ่มพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

- **การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะกับความหลากหลายแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม** (จำนวน 3 บริษัท) มีการสื่อสารผ่านการใช้สื่อที่แตกต่างกันเพื่อให้เข้าถึงความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรโดยคำนึงถึงลักษณะสำคัญของความแตกต่างในด้านนั้นๆ อาทิ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “อายุ” บริษัทข้ามชาติก็เลือกใช้สื่อออนไลน์ เพื่อให้เข้าถึงบุคลากร generation Y ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “สัญชาติ” องค์กรมีการใช้ ล่าม เพื่อเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างบุคลากรที่มีสัญชาติแตกต่างกัน ตลอดจนการจัดตั้ง “คณะกรรมการสวัสดิการ” เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารกับคนที่มีความหลากหลายที่เกิดจากภูมิหลังการทำงาน เป็นต้น

- **การจัดการความรู้** จะทำให้เข้าใจในความหลากหลายของแต่ละคนมากยิ่งขึ้น เพราะการจัดการความรู้นั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้รู้จักกันมากขึ้น ได้เรียนรู้ตัวตนของกันและกันมากยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการระดมความคิด ซึ่งเป็นวิธีการที่ให้ผู้เรียนในกลุ่มได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ในประเด็นที่กำหนด เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนกว้างขึ้น

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง "การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย" เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงการรับรู้ รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ ในส่วนของการอภิปรายผลการวิจัย สามารถนำเสนอได้ โดยแบ่งเป็นส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

ในปี 2555 ไทยเป็นประเทศที่มีปริมาณการทำข้อตกลง ซึ่งกิจการในต่างประเทศเป็นมูลค่าสูงถึง 2.79 หมื่นล้านดอลลาร์ มากเป็นอันดับ 3 ในเอเชีย เป็นรองแค่ญี่ปุ่นและจีน ทำให้ผู้บริหารและแรงงานไทยมีโอกาสโยกย้ายไปทำงานในต่างประเทศมากขึ้น อีกด้านหนึ่งคือการหลั่งไหลเข้ามาของแรงงานที่มีทักษะ จำนวนชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงาน และพำนักอยู่ในประเทศไทย (Expatriate) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องราว 14 % ต่อปี ณ สิ้นปี 2553 มีจำนวนชาวต่างชาติที่มีทักษะ ที่ได้รับอนุญาตให้เข้ามาทำงานในไทยได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายมีมากถึง 1.6 แสนคน (ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ: 2555(1)) ท่ามกลางการเติบโตและการขยายตัวของการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ จึงทำให้จัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมกลายเป็นเรื่องสำคัญ

จากผลการวิจัยที่พบว่า การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ คือ สัญชาติ อายุ เพศ ความพิการ ภูมิหลังการศึกษา ศาสนาและภูมิหลังการทำงานนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นมิติของความหลากหลายในระดับที่ปรากฏให้เห็นได้โดยง่าย ซึ่งมิติความหลากหลายในลักษณะนี้ไม่ต้องใช้ระยะเวลาในการรับรู้ยาวนานเท่ามิติในระดับที่ไม่ปรากฏ เพราะมิติในลักษณะ

นี้สามารถมองเห็นได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับการจำแนกมิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่า มิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับที่ปรากฏให้เห็นได้ (visible characteristics) (Milliken & Martins, 1996) หรือ ระดับผิวเผินหรือระดับที่ปรากฏ (Surface-Level Diversity) (Harrison, Price, & Bell, 1998) หรือ ระดับที่มองเห็นได้ (Rollins & Stetson, 2012) หรือ มิติที่สามารถเห็นได้ชัดเจน (Rijamampinina & Carmichael, 2005 อ้างใน Mazur & Białostocka, 2010) เป็นมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้ง่าย ในขณะที่มิติของความหลากหลายในระดับไม่ปรากฏ (invisible characteristics) (Milliken & Martins, 1996) หรือ ระดับลึกหรือระดับที่ไม่ปรากฏ (Deep-Level Diversity) (Harrison, Price, & Bell, 1998) หรือ มิติที่มองไม่เห็น (Rollins & Stetson, 2012) หรือ มิติที่ไม่สามารถเห็นได้ชัดเจน (Rijamampinina & Carmichael, 2005 อ้างถึงใน Mazur & Białostocka, 2010) เป็นมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานกว่าที่จะสามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้ เพราะเป็นมิติที่อยู่ลึกและไม่สามารถมองเห็นได้จากลักษณะทางกายภาพ

การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้ในเรื่องของ “สัญชาติ” เป็นอันดับหนึ่ง เพราะเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นบริษัทข้ามชาติ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงความหลากหลายที่เด่นชัดที่สุดก็คงจะเป็นเรื่องของบุคลากรที่มาจากสัญชาติที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่มาทำงานในประเทศไทย ซึ่งมาจากประเทศต่างๆ โดยแบ่งออกเป็นบริษัทข้ามชาติตะวันตก ได้แก่ เยอรมนี สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เนเธอร์แลนด์และฝรั่งเศส ส่วนบริษัทข้ามชาติตะวันออก ได้แก่ ญี่ปุ่น ซึ่งจากสถิติการยื่นขอส่งเสริมการลงทุนของโครงการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) โดยคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เปรียบเทียบ ช่วงเดือนมกราคม – มีนาคม (ไตรมาสแรก) ปี 2554 และ 2555 จะพบว่า ประเทศญี่ปุ่น เป็นประเทศที่มีโครงการที่ยื่นขอส่งเสริมมากที่สุด ขณะที่ประเทศจากแถบยุโรปนั้นก็ประเทศที่มีโครงการยื่นขอส่งเสริมเป็นลำดับรองลงมา นอกจากนี้ สถิติการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2543 จนถึงเดือนมิถุนายน 2555 ก็พบสถิติในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ได้รับการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์มากที่สุด ขณะที่ประเทศแถบยุโรปตามมาเป็นลำดับที่ 3 และ 5 คือ เนเธอร์แลนด์และเยอรมนี ตามลำดับ

จุดสังเกตที่น่าสนใจของกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทข้ามชาติตะวันตกมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากสัญชาติมากกว่าบริษัทข้ามชาติตะวันออก กล่าวคือ บริษัทข้ามชาติตะวันตกใน 1 บริษัทมีชาวต่างชาติ (expatriate) ที่มีความหลากหลายจากประเทศต่างๆ กระจายอยู่ในหลายๆ ตำแหน่งของบริษัท ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่น¹ พบความหลากหลายของชาวต่างชาติ (expatriate) เพียงชาติเดียว คือ ชาวญี่ปุ่นเอง การที่พบความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากสัญชาติในบริษัทข้ามชาติตะวันตกมากกว่านั้น เป็นเพราะว่าชาวตะวันตกนั้นเป็นคนที่มีความเปิดกว้าง ยอมรับในเรื่องของความเท่าเทียมซึ่งน่าจะมากจากแนวคิดความเป็นประชาธิปไตยที่ถูกปลูกฝังมานานกว่า (สงบ เชื้อทอง, 2555) และประเมินผลคนจากผลงาน ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่นนั้น มีลักษณะที่ยังผูกติดกับความเป็นชาตินิยม และวัฒนธรรมการรวมกลุ่ม (Collectivism) (เจษฎา ศาลาทอง, 2555) จึงยังไม่ค่อยเปิดรับความหลากหลายทางเชื้อชาติมากเท่าชาติตะวันตก

นอกจากนี้ เราจะสังเกตได้ว่า การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยนั้น มุ่งความสนใจไปที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมใน “ระดับประเทศ” แต่ไม่ได้ระบุถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) อย่างเชื้อชาติหรือวัฒนธรรมย่อยในประเทศไทยเอง อย่างความแตกต่างระหว่างคนในภูมิภาคต่างๆ เช่น คนภาคเหนือ คนภาคอีสาน คนภาคกลางและคนภาคใต้ หรือพวกชนกลุ่มน้อย เป็นต้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากไม่พบปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับนี้ อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างในระดับวัฒนธรรมย่อยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องของภาษาและอาหาร ซึ่งในส่วนของภาษานั้น แม้ว่าจะจะเป็นภาษาไทย แต่จะมีความแตกต่างกันไปตามท้องถิ่นต่างๆ อันจะทำให้เกิดสำเนียงหรือความหมายที่เปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมย่อยได้ (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2536; 2548)

ขณะที่ หากเราพิจารณาในเรื่องของการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” โดยพบว่า บริษัทข้ามชาติตะวันตกมีการรับรู้ความแตกต่างระหว่างเพศชาย – หญิง ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกกลับไม่พบการรับรู้ความแตกต่างระหว่างเพศชาย – หญิง ซึ่งประเด็นนี้มี

¹ ไม่นับรวมบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด (มหาชน) เนื่องจากมีลักษณะพิเศษ คือ เป็น regional office ของ โตโยต้า ในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิก จึงเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมเอาคนจากประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิกมารวมไว้ ณ ที่นี้

ความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง การที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่นนั้นไม่พบความแตกต่างระหว่างเพศชาย – หญิง อาจเนื่องมาจากค่านิยมเกี่ยวกับบทบาททางเพศในสังคม กล่าวคือ ผู้หญิงชาวญี่ปุ่น เมื่อสมรสแล้วจะทำหน้าที่เป็นแม่บ้านอย่างเต็มตัว ขณะที่ผู้ชายชาวญี่ปุ่นจะทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลครอบครัว ทำงานเพื่อเลี้ยงครอบครัว ทำให้เราไม่พบว่า มีผู้หญิงชาวญี่ปุ่นในระดับบริหารขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อพิจารณาความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุ” นั้น พบว่า ช่วงของอายุที่พบในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 generation คือ Baby boomer, Generation X และ Generation Y ซึ่งช่วงอายุทั้งสามที่พบในองค์กรนั้นเป็นช่วงอายุตั้งแต่ 20 ต้นๆ ซึ่งเป็นคนที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ ไปจนกระทั่งคนที่มีอายุใกล้ 60 ปีที่จะเข้าสู่วัยเกษียณ การที่บุคลากรในองค์กรมีความแตกต่างกันตามช่วงอายุต่างๆ ทั้งสามนั้น ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรในช่วงอายุต่างๆ มีลักษณะแตกต่างกันออกไป เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคลิกทั้ง 3 กลุ่ม จะเห็นได้ว่า Baby Boomer จะเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กตึกา อดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลาานกว่าจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว มีความทุ่มเทกับการทำงานและองค์กรมาก คนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจาก มีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมากแล้ว ขณะที่ Generation X มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรง่ายๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work – life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรัฐทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ส่วน Generation Y เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก ความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (รุ่งโรจน์ อรรถานิติ, 2556; Him, 2551; TaNteE.NET, 2548; Yahoo! ทั่วโลก; 2553) ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากอายุนี้นับเป็นปัญหาในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ อภิชาติ ศรีเมือง (2556: ออนไลน์) ซึ่งมองว่า บุคลากรแต่ละช่วงวัยจะมีวิถีชีวิตที่ต่างกัน ในขณะที่เด็กรุ่นใหม่มีลักษณะ “ไฟแรง” เติบโตเร็ว เป็นกลุ่มคนเก่งหรือ Talent ของหน่วยงาน ในขณะที่คนรุ่นเก่า (บางส่วน) เริ่ม “หมดไฟ” ปัญหาชีวิตก็มากมาย กลายเป็นสิ่งรบกวนหรืออุปสรรค หรือมีข้อจำกัดในศักยภาพ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

กลายเป็นปัญหาความไม่พอใจต่อนโยบายของผู้บริหาร การเลื่อนตำแหน่งงานโดยไม่คำนึงหลักอาวุโส ข้ามหัวกัน แม้จะเป็นไปตามหลักผลงาน หรือศักยภาพแต่บางครั้งก็ยากที่จะทำได้

ขณะที่ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” นั้น สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ความแตกต่างระหว่างเพศชาย-หญิง และความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม ในส่วนที่พบความแตกต่างระหว่างเพศชาย-หญิงนั้น ก็เพราะเพศชายและเพศหญิงนั้นมีลักษณะที่แตกต่างกัน เพศชายจะเป็นเพศที่เข้มแข็ง ขณะที่เพศหญิงจะเป็นเพศที่อ่อนแอแต่มีความละเอียดรอบคอบละเอียด ซึ่งมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จมากขึ้น ถ้ายอมรับให้มีการเพิ่มสัดส่วนสตรีในคณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร เพราะจะทำให้การตัดสินใจโดยเฉพาะกลยุทธ์ทางการตลาด มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้นเนื่องจากผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะเข้าใจพฤติกรรม การบริโภคของผู้บริโภคได้ดีกว่าผู้ชาย (ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ, 2555(2)) นอกจากนี้ ยังพบความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม เพราะในปัจจุบันสังคมไทยเปิดกว้าง การยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีการพูดถึงกันมาก การแบ่งชนชั้นในสังคมและการกีดกันทางเพศกลายเป็นสิ่งที่สังคมไม่ให้การยอมรับ (เทียมเทพ ทั้งศิริ, 2546 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2551) ปัญหาความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งเกิดจากเพศนี้สอดคล้องกับทัศนคติของ อภิชาติ ศรีเมือง (2556) โดยมองว่าเรื่องความแตกต่างของเพศ ดูจะไม่ค่อยเป็นปัญหานัก แต่ก็อาจจะเป็นไปได้ หากบริษัทใดที่พนักงานจำนวนมาก ในเพศใดเพศหนึ่งเกินกว่าครึ่งหรือเกือบทั้งหมด ผู้ชายหรือหญิงมากกว่าเป็นหนึ่งใน หรือพฤติกรรมเบี่ยงเบนในทางเพศ หรือ “ไม่ใช่ชายจริงหญิงแท้” ก็เป็นประเด็นต้องบริหารจัดการเช่นกัน รูปแบบการพูดคุย การสื่อสาร การให้ความสำคัญกับพนักงานที่คนเพศเดียวกันและเป็นกลุ่มใหญ่ของหน่วยงาน และละเลยต่อความรู้สึกนึกคิดของคนต่างเพศ ก็กลายเป็นปัญหาความไม่พอใจของคนส่วนน้อยเช่นกัน

นอกจากนี้ ในการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” นั้น จะเห็นได้ว่า มีการรับรู้ความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม ซึ่งประเด็นนี้ก็มีความน่าสนใจ เราจะสังเกตได้ว่า ในปัจจุบันความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านรสนิยมทางเพศนั้นมีมากขึ้น ทั้งนี้เพราะสังคมไทยเปิดกว้าง การยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มีการพูดถึงกันมาก การแบ่งชนชั้นในสังคมและการกีดกันทางเพศกลายเป็นสิ่งที่สังคมไม่ให้การยอมรับ (เทียมเทพ ทั้งศิริ, 2546 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552) ซึ่งในประเทศไทยนั้น ผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศมีแนวโน้มที่จะเปิดเผยตัวมากกว่าในอดีต อันเป็นผลมาจากการที่สังคมไทยในปัจจุบันให้

การยอมรับผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศเพิ่มมากขึ้น นายแพทย์อุดมศิลป์ ศรีแสงนาม (2524 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552) ชี้ว่า จำนวนผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศในประเทศไทยมีค่อนข้างสูง เพราะมีชายผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศ (เกย์) ไม่น้อยกว่า 5% ขณะที่หญิงผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศ (เลสเบียน) ไม่น้อยกว่า 2% ขณะที่ งานวิจัยล่าสุดโดย Nano Search Company ชี้ว่า 1 ใน 3 ของชายไทยเป็นชายผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศ (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552) ซึ่งหากพิจารณาข้อมูลประมาณการประชากรในประเทศไทยกลางปี 2552 ของมหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันวิจัยประชากรและสังคม (2552 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552) ซึ่งระบุว่าประชากรเพศชายในประเทศไทยมีประมาณ 31,241,000 คน หมายความว่าผู้ชายไทยประมาณ 10 ล้านคนเป็นชายผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศ (เจษฎา นกน้อย, 2552) จำนวนผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศของประเทศไทยนั้นเพิ่มสูงมากขึ้นอย่างมาก ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงพบความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิงกับเพศที่สามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ส่วนความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “**ความพิการ**” นั้น โดยพบความแตกต่างระหว่างคนที่มีร่างกายปกติกับคนที่มีความพิการ เพื่อให้สอดคล้องตามกฎหมายพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 ซึ่งได้ระบุให้องค์กรหนึ่งๆ ที่มีการรับคนพิการไว้ในองค์กรนั้น ต้องสร้างสถานที่และบรรยากาศการทำงานให้คนพิการสามารถทำงาน และใช้ชีวิตได้เช่นเดียวกับคนที่มีร่างกายปกติ นอกจากนี้ยังต้องมีการสร้างวัฒนธรรมที่จะให้บุคลากรทุกคนสามารถยอมรับความแตกต่างและทำงานร่วมกับพิการได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ อภิชัย ศรีเมือง (2556) ที่เห็นว่าพนักงานที่สุขภาพร่างกายมีความปกติหรือการเป็นคนพิการ หากทำงานในองค์กรเดียวกันย่อมจะรู้สึกถึงความแตกต่าง การปฏิบัติที่อาจจะไม่เหมาะสมในโอกาส เช่น การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ โอกาสจำกัดในหน้าที่การงานหรือความก้าวหน้า หรือสิทธิประโยชน์การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการได้รับการยอมรับเห็นใจ หรือแสดงกิริยาที่เป็นการซ้ำเติมได้

จุดที่น่าสนใจ บริษัทข้ามชาติตะวันตกมีการรับรู้ความแตกต่างระหว่างคนที่มีร่างกายปกติกับคนที่มีร่างกายพิการ ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่น ไม่พบว่ามี การรับรู้ความแตกต่างตรงนี้ ประเด็นสำคัญคือ ต้องเข้าใจก่อนว่า ในการทำงานที่จะรับเอาคนที่มีร่างกายพิการนั้นเข้ามาทำงานในองค์กร องค์กรต้องมีการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในเรื่องของสถานที่

ช่องทางของรถเข็น wheel chair ซึ่งองค์กรหลายๆ แห่งก็ไม่มีความพร้อมในเรื่องเหล่านี้ ดังนั้น องค์กรที่จะสามารถรับคนพิการเข้าทำงานได้ต้องมีความพร้อม ซึ่งพบว่าบริษัทข้ามชาติตะวันตก นั้นมีความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้มากกว่า ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่าง ญี่ปุ่นกลับเลือกที่จะจ่ายเงินให้กับรัฐตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 มาตรา 34 วรรคท้าย ซึ่งได้กำหนดให้นายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการซึ่งรับคนพิการเข้าทำงานหรือส่งเงินเข้ากองทุนได้รับยกเว้นภาษีเป็นร้อยละของจำนวนเงินค่าจ้างที่จ่ายให้แก่คนพิการหรือเงินที่ส่งเข้ากองทุนแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ตามกฎหมายกำหนด มากกว่าการรับคนพิการเข้าทำงาน ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรมากกว่า และบริษัทข้ามชาติตะวันตกก็ดูเหมือนจะมีความพร้อมในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรตะวันออก

สำหรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา” เป็นเรื่องที่น่าสนใจ ด้วยเหตุที่คนจบการศึกษาจากต่างประเทศจะมีลักษณะของการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ตามวัฒนธรรมและการปฏิบัติอย่างชาวตะวันตก ที่มีความเที่ยงตรงและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จึงทำให้คนที่จบการศึกษาจากต่างประเทศเป็นคนที่กล้าแสดงความคิดเห็นมากกว่านั่นเอง ขณะที่คนที่จบการศึกษาภายในประเทศก็จะมีกรอบของวัฒนธรรมที่ต้องเคารพในอาวุโส ไม่ได้แย้งและที่สำคัญคือ เรื่องของการรักษาหน้า ทำให้ลักษณะของคนที่ย้ายมาในประเทศ จึงไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้

ส่วนความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ศาสนา” ก็เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะแต่ละศาสนาก็จะมีข้อปฏิบัติที่แตกต่างกัน ที่เห็นได้ชัดก็คือศาสนาอิสลามไม่กินหมูซึ่งถือเป็นหนึ่งในอาหารที่พระเจ้าบัญญัติไว้ว่าห้ามรับประทาน และต้องทำพิธีละหมาดวันละ 5 ครั้ง เพื่อบูชาสักการะอัลลอหฺ ด้วยการอ่านบทสรรเสริญ และการวิงวอน ในอาการต่าง ๆ เช่น ยืน ก้ม กราบ และนั่ง (Sigree: 2551; การีม อับดุลเลาะห์: 2522) ซึ่งก็ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านการปฏิบัติตน เมื่อเปรียบเทียบกับศาสนาอื่นๆ ซึ่งองค์กรก็ต้องมีการรองรับในเรื่องเหล่านี้ได้ด้วยเช่นกัน

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการทำงาน” โดยเกิดจากการควบรวมบริษัทนั้น ก็ย่อยเป็นเรื่องที่ทำให้เกิดความแตกต่างได้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน เมื่อมีการควบรวมกิจการก็ย่อยทำให้เกิดความแตกต่างในวิถีคิดในการทำงาน เกิดความสับสน ชัดแย้งขึ้นได้ เพราะต่างองค์กรก็ต่างวัฒนธรรม มีผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย

ความถนัดเชี่ยวชาญก็แตกต่างกันไป จึงต้องมีการบูรณาการความร่วมมือระหว่างสององค์กรให้สามารถผนึกกำลังรวมกันให้เป็นหนึ่งเดียว ภายใต้วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกันได้ โดยใช้การสื่อสาร ทำความเข้าใจ และมีผังโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดการสับสนในหน้าที่ ซึ่ง อภิชัย ศรีเมือง (2556) ก็มองว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากภูมิหลังการทำงานนี้เป็นปัญหาเช่นกัน โดยโครงสร้างของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น พนักงานของบริษัทในเครือ พนักงานที่มารวมกันเพราะการควบรวมกิจการ การยุบรวมบริษัท การเปลี่ยนตัวนายจ้าง สภาพการจ้างของพนักงานที่ต่างกันเหล่านี้ หากแตกต่างกันมากก็จะกลายเป็นความแตกแยก

จะเห็นได้ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่พบในบริษัทข้ามชาตินั้น ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยซึ่งองค์กรจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย และเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีความจำเป็นที่จะต้องให้โอกาสแก่ความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการแบ่งปันโอกาส สร้างความเจริญ และรังสรรค์สังคมแห่งความสุขอันเป็นเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนในสังคมต้องการร่วมกัน โดยความหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น หมายรวมถึงแรงงานหญิง คนผิวสี คนพิการ คนสูงอายุและผู้มีความหลากหลายทางเพศอีกด้วย (Robbins, 2005 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2551)

จากผลการวิจัย จะเห็นได้ว่า ความหลากหลายที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ในบริษัทข้ามชาติที่พบในการวิจัย ทำให้เกิดทัศนคติที่มีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน สำหรับทัศนคติที่มีต่อผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรที่พบมากที่สุด คือ ความสร้างสรรค์ ความหลากหลายของความคิด มุมมองที่แตกต่างกันของคนที่มาจากวัฒนธรรมต่างกันทำให้มีทางเลือกต่างๆ มากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Cox et al. (1991) และ Milliken & Martins (1996) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยพบว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถเพิ่มคุณภาพของความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่มาจากหลากหลายมุมมอง ดังนั้น มีความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มนวัตกรรมหรือการมีมุมมองใหม่ๆ ที่หลากหลายเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาได้

ผลดีอื่นๆ ที่พบจากผลการวิจัย คือ การลดต้นทุน เนื่องจากการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดีจะให้องค์กรไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพื่อหาบุคลากรคนใหม่ ซึ่งจะให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากนั้น สอดคล้องกับการศึกษา

ของ Cox & Blake (1991) Robinson & Dechant (1997) และ Cox (2008) ที่พบว่า องค์กรต้องปรับปรุงการจัดการกับคนกลุ่มนี้และเพิ่มแรงกระตุ้นให้คนกลุ่มนี้เกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับ มิเช่นนั้น องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาบุคลากรใหม่ และที่สำคัญองค์กรอาจจะไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากวัฒนธรรมต่างๆ ได้ด้วย และสอดคล้องกับการศึกษาของ Cox & Smolinski (1994) ที่ได้แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรจะมีอัตราการเปลี่ยนงานและความไม่พึงพอใจงานของบุคลากรลดลง ขณะที่ ความยืดหยุ่นของบุคคลและองค์กร ก็เป็นอีกผลดีของความหลากหลาย

จากการศึกษาของ Cox & Blake (1991) พบว่า องค์กรที่มีบุคลากรที่มาจากชาติต่างๆ จะมีความยืดหยุ่นและความหลากหลายในการคิดมากกว่า ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรเหล่านี้จะมีความยืดหยุ่นในระบบ เพราะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรและวิธีการเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความหลากหลายได้ และสามารถทำให้บุคลากรและลูกค้ามีความพึงพอใจได้ โดยทั่วไป ระดับของการเปิดใจและการยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นที่สูงมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในเรื่องความยืดหยุ่นของบุคคลและองค์กร และผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรมสุดท้ายก็คือ องค์กรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการที่ได้ข้อมูลอย่างแท้จริงของกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Robinson & Dechant (1997) Richard (2000) และ Cox (2008) ที่พบว่า ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น จะสามารถเพิ่มความสามารถในการผลิต โอกาสทางธุรกิจและชื่อเสียงขององค์กรได้ ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรที่มีความหลากหลายและมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถคุมตลาดการค้าได้ (Cox & Blake, 1991; Robinson & Dechant, 1997; Ely & Thomas, 2001; European Commission, 2008) องค์กรที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ดีก็ย่อมที่จะสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการและพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ (Robinson & Dechant, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Milliken & Martins (1996) ที่พบว่า องค์กรที่มีความหลากหลายนั้นจะสามารถตอบสนองของความปรารถนาของผู้บริโภคได้ดีกว่าและจะสามารถระบุถึงกลยุทธ์ สินค้าและบริการที่เหมาะสมกับผู้บริโภคได้

ขณะที่ทัศนคติที่มีต่อผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรที่พบมากที่สุด คือ ความเข้าใจหรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งประเด็นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานที่มากขึ้นระหว่างบุคลากรที่มีความเห็นไม่ตรงกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Thomas et al. (2004) ที่พบว่า ผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่พบมากที่สุดก็คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างกลุ่มคนในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งผลจากความขัดแย้งเหล่านี้จะนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการผลิตและผลผลิตได้อีกด้วย

O'Leary & Weathington (2006) ได้เพิ่มเติมว่า ความขัดแย้งเหล่านี้ อาจเกิดขึ้นได้จากการที่บุคลากรมีการรับรู้ความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งอาจจะเพิ่มความโกรธ ขุนเคี้ยวให้บุคลากร ทำให้การทำงานถดถอยและเปลี่ยนแปลงความคิดไป ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและการคุกคามต่อเพื่อนร่วมงานได้ หากองค์กรไม่มีการจัดการที่ดีหรือการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรแล้ว พวกเขาอาจจะมี ความขัดแย้งเกิด (Linehan & Hanappi-Egger, 2006) ขณะที่ผลเสียที่มาพร้อมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอื่นๆ ก็คือ ข้อผิดพลาดในการสื่อสารเนื่องมาจากภาษาหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารระหว่างคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นไม่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ European Commission (2008) ที่แสดงให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร (poor communication) และ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบูรณาการ (poor integration) อาจนำไปสู่ความเสียหายมาสู่องค์กรได้ เพราะความไม่มีประสิทธิภาพของการสื่อสารและการบูรณาการนั้น จะทำให้องค์กรสูญเสียนวัตกรรมต่างๆ ที่จะมาพร้อมกับความหลากหลาย เพราะถูกขัดขวางด้วยสามัญทัศน์ในแง่ลบ (negative stereotyping) ของบุคลากรที่มีความขัดแย้งกัน

สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับผลเสียของความหลากหลายของนักวิชาการคนอื่นๆ พบว่า ความหลากหลายเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความไม่เข้าใจกัน เพราะการใช้ภาษาที่แตกต่างกัน เช่น ภาษาเทคนิค ภาษาพิเศษเฉพาะและภาษาพูดด้วย สิ่งเหล่านี้จะทำให้ปัญหาเพิ่มขึ้นและอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและการโต้เถียงกัน รวมทั้งเกิดอารมณ์ไม่ดีอีกด้วย (Cox & Smolinski, 1994; Jackson, 1996; Kochan et al., 2003; O'Leary & Weathington, 2006; Knouse et al., 2008)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความหลากหลายอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดอุปสรรคทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (เมตตา วิฒนาบุญกุล, 2548: 250-253) ทั้งด้านความรู้และความคิด (cognitive) อุปสรรคด้านทัศนคติและความรู้สึก (affective) ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้แบบผิดๆ และอคติ รวมไปถึงอุปสรรคด้านพฤติกรรม (behavior) เช่น การไม่รู้จักรับตัวที่จะยอมรับความแตกต่าง หรือไม่เรียนรู้วัฒนธรรมอื่นๆ หรืออาจเป็นเพราะขาดทักษะการสื่อสาร แต่จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่พบปัญหาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากนัก เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีการตระหนักถึงความหลากหลาย และเห็นว่าความขัดแย้งนั้นสามารถพูดคุยและจัดการได้ จึงทำให้ปัญหาต่างๆ สามารถแก้ไขได้ และไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

หากปราศจากการจัดการที่ดีแล้ว ความหลากหลายของบุคลากรนี้ อาจส่งผลเสียต่อองค์กรทั้งหมดได้และอาจจะเป็นการทำให้บุคลากรที่เป็นคนกลุ่มน้อยมีความรู้สึกด้อยค่าได้ และยิ่งไปกว่านั้นอาจเกิดการเลือกปฏิบัติในทางกลับกัน (reverse discrimination) ซึ่งเกิดจากความพยายามในการสร้างความเท่าเทียมในองค์กร แต่กลับส่งผลทำให้บุคลากรที่เป็นคนกลุ่มใหญ่ได้รับผลกระทบ การมองแบบเหมารวม (stereotype) และการเลือกปฏิบัติได้ง่ายอีกด้วย (Von Bergen et al., 2002: 248)

2) รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาตินั้น ไม่ได้มีเพียงความแตกต่างเฉพาะด้านสัญชาติ แต่ยังมีด้านเพศ อายุ ศาสนา ภูมิหลังทางการศึกษา ภูมิหลังทางการทำงาน และความพิการ ทำให้มีความท้าทายที่จะทำให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพภายใต้บริบทนี้ จากผลการวิจัยรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาตินั้น สามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางด้านการจัดการองค์กร (Management Approach) และแนวทางด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach)

สำหรับรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในแนวทางการจัดการองค์กรนั้น มุ่งสร้าง “ความเท่าเทียม” ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Cox & Blake (1991) ที่ได้มีการศึกษาถึงการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยได้เสนอโมเดลที่ใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กร มีชื่อว่า “Spheres of activity in the Management of Cultural Diversity” ได้เสนอวิธีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ต้องสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในขั้นตอนของการจัดการองค์กร โดยปราศจากอคติ (bias) โดยเริ่มต้นตั้งแต่ กระบวนการรับสมัครงานและการคัดเลือก การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง และการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมการทำงาน

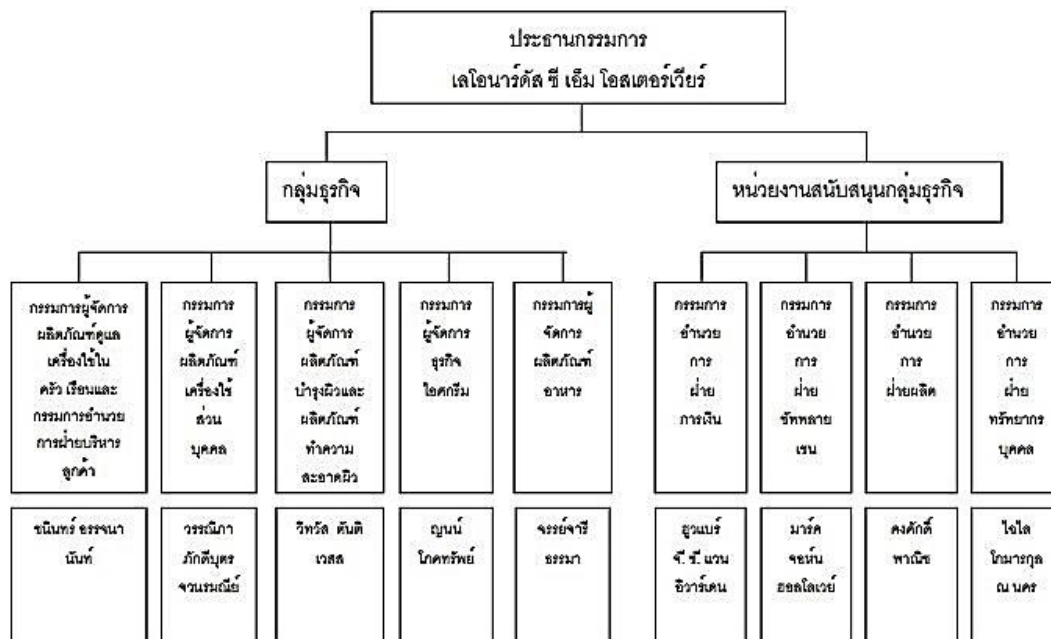
สำหรับ “กระบวนการรับสมัครและการคัดเลือก” บริษัทข้ามชาติได้สร้างความเท่าเทียมด้วยการไม่ระบุถึงข้อจำกัดหรือคุณสมบัติต่างๆ ในการสมัครงาน โดยการใช้มาตรฐานเดียวกับสากลที่ไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน (human right) ไม่แบ่งแยก (discriminate) และการตระหนักถึงโอกาสที่เทียมเทียมกัน (equal opportunity) ของทุกคน ซึ่งวิธีการนี้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 30 ที่ว่า “บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย และได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญจะกระทำมิได้” และสอดคล้องกับหลักการ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) ซึ่งหมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียม (ชูญาอี บุตรา อาบุญ, 2553) ความเสมอภาคในโอกาสนี้ถือเป็นหลักสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบคุณธรรมหรือที่เรียกว่า Merit System ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการผูกติดกับปัจจัยอื่นใด ขณะที่ องค์กรบางแห่งยังมีการแสดงถึงความเท่าเทียมผ่านการใช้ “คณะกรรมการสัมภาษณ์” ชุดเดียวกันกับผู้สมัครทุกคนในตำแหน่งเดียวกันอีกด้วย ซึ่งเป็นการแสดงถึงการใช้มาตรฐานในการประเมินหรือคัดเลือกเดียวกันกับกลุ่มผู้สมัคร (candidate)

ขณะที่ “การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่” นั้น จะพบว่า ความโดดเด่นในเรื่องนี้ อยู่ที่ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากสัญชาติ ซึ่งบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่มาทำงานในประเทศไทยนั้นจะมีบทบาทหน้าที่ใน 2 ส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้มีความเชี่ยวชาญเท่านั้น สาเหตุก็เป็นเพราะประเทศไทยเองมีกฎหมายที่ปกป้องแรงงานของไทยเพื่อป้องกันไม่ให้ชาวต่างชาติแย่งงานของคนไทย โดยมีการสงวนอาชีพไว้ให้กับคนไทยจำนวน 39 อาชีพ (บัญชีท้ายพระราชกฤษฎีกากำหนดงานในอาชีพและวิชาชีพที่ห้ามคนต่างด้าวทำ พ.ศ. 2522 และพระราชกฤษฎีกากำหนดงานในอาชีพและวิชาชีพที่ห้ามคนต่างด้าวทำ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2536) อีกทั้งพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดเงื่อนไขให้ชาวต่างชาติ (expatriate) ที่ประสงค์จะเข้ามาทำงานในประเทศไทย จะต้องมีการขออนุญาตจากเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วย (มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2521) (อมรินทร์ ม่วงมณี, 2549)

เมื่อพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างบริษัทข้ามชาติตะวันตกและบริษัทข้ามชาติตะวันออก โดยใช้มิติด้านเพศเป็นเกณฑ์นั้น พบว่า บริษัทข้ามชาติตะวันตกมีความเท่าเทียมในการกระจายชาวต่างชาติ (expatriate) ที่มีเพศแตกต่างกัน (เพศชาย-หญิง) ในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะในระดับบริหาร ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่นจะพบว่า ชาวต่างชาติ (expatriate) ที่มาทำงานนั้นล้วนแล้วแต่เป็นเพศชายทั้งหมด โดยสามารถสังเกตจากการจัดโครงสร้างองค์กรเปรียบเทียบระหว่าง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด (บริษัทข้ามชาติตะวันตก: อังกฤษและเนเธอร์แลนด์) และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (บริษัทข้ามชาติตะวันออก: ญี่ปุ่น) ในภาพที่ 5.1

ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด และ บริษัท ไตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด



http://capital.sec.or.th/webapp/corp_fin/datafile/69/069000043816062003-02-24T11.pdf

3/4/2556

บริษัท ไตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด



ดัดแปลงจาก <http://www.toyota.co.th/about.php?page=management>

8/4/2556

จากภาพที่ 5.1 จะเห็นได้ว่า บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด มีการกระจายตัวผู้บริหารระหว่างเพศชาย – หญิง เท่าๆ กัน ขณะที่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีผู้บริหารเป็นเพศชายทั้งหมด การกระจายตัวของเพศชาย – หญิงในบริษัทข้ามชาติตะวันตกนั้น เพราะเป็นประเทศที่มีกฎหมายในเรื่องที่เกี่ยวกับความเท่าเทียม ไม่กีดกันด้านเพศ ขณะที่ การกระจุกตัวของเพศชายในบริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่นนั้น เพราะวัฒนธรรมของญี่ปุ่น เมื่อแต่งงานแล้วผู้หญิงญี่ปุ่นจะไม่ทำงานนอกบ้าน แต่จะเป็นแม่บ้านดูแลครอบครัว สิ่งนี้จึงทำให้ผู้ชาย ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าครอบครัวต้องทำงานหนักเพื่อเลี้ยงดูทั้งครอบครัวต่อไป จึงทำให้ภาพของความเท่าเทียมระหว่างเพศชาย-หญิงสำหรับบริษัทข้ามชาติตะวันตกนั้นมีความเด่นชัดมากกว่าบริษัทข้ามชาติตะวันออก Bickerstaffe (1983 อ้างถึงใน จุฑา เทียนไทย, 2534: 42) ได้เขียนบทความเรื่อง “The Mix scorecard of Japanese aboard” ซึ่งเชื่อว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาจากวัฒนธรรมประจำชาติ และปัจจัยของญี่ปุ่น ที่เป็นเอกลักษณ์ไม่เหมือนชาติอื่น เช่น รักพวกพ้อง และเคร่งครัดในระบบอาวุโสมาก สังคมของคนญี่ปุ่นเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญ ต่อกลุ่มและสมาชิกในกลุ่มโดยมีสถานที่ที่เป็นตัวบ่งบอกคนที่อยู่อาศัยในที่เดียวกันหรือทำงานในที่เดียวกัน นั่นถือว่าเป็นพวกเดียวกันเรียกว่า อูชิ และสำหรับคนที่อยู่ต่างสถานที่ต่างบริษัท ต่างประเทศจะถือว่าเป็นคนนอกหรือคนอื่นเรียกว่า โซโตะ คนญี่ปุ่นจะใช้ภาษาและการปฏิบัติตนที่แตกต่างไปจากต่อคนที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน โดยจะใช้ภาษาที่สุภาพและการถ่อมตนกับผู้ที่เป็นผู้อื่น แม้ว่าตนเองจะไม่ใช่ผู้สี่ยกย่องคนๆ นั้นก็ตาม (Educatepark: 2556) และ Hain (1982 อ้างถึงใน จุฑา เทียนไทย, 2534: 41) ซึ่งทำการศึกษาริชบริษัทญี่ปุ่นที่มำตั้งกิจการในสหรัฐอเมริกามีความเห็นว่ บริษัทญี่ปุ่นข้ามชาติล้วนประสบความสำเร็จ เพราะสามารถจัดการกับทรัพยากรและเทคโนโลยี ความรู้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นสามารถจัดการกับความหลากหลายได้เป็นอย่างดี

สำหรับ “การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ” มุ่งประเด็นไปที่การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน เพื่อสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในองค์กร อย่างไรก็ตาม บุคลากรต่างชาตินั้นจะมีโครงสร้างเงินเดือนหรือสวัสดิการที่ดีกว่า เนื่องจากเป็นการจูงใจให้บุคลากรต่างชาติทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชนี มุขแจ้ง (2552) เกี่ยวกับค่าตอบแทนของบุคลากรต่างชาติที่ต้องมีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือน ที่ต้องมีลักษณะจูงใจและส่งเสริมให้ทำงานในระยะยาว และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุวรรณดี เตชะวิรัชชน (2541)

เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่ต้องมีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการจูงใจชาวญี่ปุ่นให้ทำงานอยู่ที่ประเทศไทย

ขณะที่ “**การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง**” ก็เป็นการสร้างความเท่าเทียมของบุคลากรที่มีความหลากหลายผ่านเกณฑ์การประเมินที่อ้างอิง ผลการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญ โดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยในด้าน เพศ อายุ สัญชาติ ความพิการ ศาสนา ภูมิหลังการศึกษาและภูมิหลังการทำงาน หากว่าบุคลากรคนนั้นได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Rawls (2001 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย 2551) ที่กล่าวว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆ จะต้องกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนทั้งในเรื่องของการจ้างงาน การให้ออกจากงาน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

“**การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน**” เป็นการเอื้ออำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจัดว่าเป็นการสร้างความเท่าเทียมอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้นเพื่อให้คนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถใช้ชีวิตหรือทำงานในสถานที่ทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สวรรค์ สวรรณไพบุลย์ (2548) โดยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นส่งผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะที่ทำงานก็เปรียบเสมือนบ้านอีกหลังของบุคลากร ซึ่งบุคลากรนั้นก็มีความต้องการตั้งแต่ด้านอาหาร ไปจนถึงวิถีชีวิตที่ต้องปฏิบัติในที่ทำงาน ซึ่งความเท่าเทียมกันจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่แปลกแยก สอดคล้องกับความเห็นของ อภิชาติ ศรีเมือง (2556) เกี่ยวกับการปรับปรุงสถานที่ทำงานหรือสำนักงาน โดยมองว่าพนักงานต่างระดับตำแหน่ง มักจะมีแนวคิดที่ต่างกัน บางครั้งเกิดความไม่เข้าใจกัน คิดเอาว่าพนักงานอีกกลุ่มได้ทำงานในสถานะตำแหน่งที่ดีกว่า มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากกว่า บริษัท บางแห่งจัดให้พนักงานที่อยู่ในสำนักงานและโรงงานเข้ามาทำงานในบริเวณพื้นที่เดียวกัน เพื่อช่วยลดความแตกต่าง ขณะที่การจัดสถานที่ให้กับคนที่ร่างกายมีความพิการก็เป็น การแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันขององค์กรอีกด้วย ขณะที่ ญัฐวุฒิ พงษ์สิริ (2555(2)) ก็มีทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การจัดสภาพแวดล้อม รวมทั้งกฎระเบียบในสำนักงานต้องไม่ขัดขวางหรือเลือกปฏิบัติ สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน เน้นเพิ่มพื้นที่เปิด (Open Space) สำหรับการนั่งพูดคุยหรือประชุมงาน รวมทั้งจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น ถ้าพนักงานรู้สึกมีอิสระ สามารถแสดงออกโดยไม่ติดขัดที่ลำดับชั้นในองค์กร จะทำให้เกิดแรงบันดาลใจสร้างแนวความคิด หรือผลงานใหม่ๆ อีกด้วย

นอกจากแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ได้กล่าวมาแล้ว แนวทางหนึ่งในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่น่าสนใจในบริษัทข้ามชาตินั้น ก็คือการลดหรือขจัดความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ลดความขัดแย้งและการแบ่งแยกภายในองค์กรได้ โดยแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้วยการลดหรือขจัดความหลากหลายนี้ได้แสดงให้เห็นผ่านแนวโน้มในการส่งผู้บริหารชาวต่างชาติของบริษัทข้ามชาติตะวันตกเข้ามาประจำบริษัทสาขาในประเทศไทย โดยพบว่ามีบุคลากรต่างชาติ (expatriate) น้อยลงเรื่อยๆ เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่สูงมาก ประกอบกับการกระตุ้นให้คนท้องถิ่นเองขึ้นมาเป็นผู้บริหาร แต่จะเปลี่ยนลักษณะการทำงานไปเป็นแบบการควบคุมผ่านคณะผู้ตรวจสอบที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา บริษัทสาขาในประเทศไทยจะมีคณะผู้บริหารเป็นชาวไทยเอง ขณะเดียวกันก็มีคณะผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทแม่เพื่อทำหน้าที่ควบคุมและตรวจสอบบริษัทสาขาต่างๆ ในแนวขวาง เป็นการทำงานควบคู่กันไป ซึ่งจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายและยังสามารถควบคุมดูแลบริษัทลูกให้เป็นไปตามความต้องการและมาตรฐานอย่างที่บริษัทแม่ต้องการ ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่นนั้น มีการพูดคุยถึงการจัดตั้งบริษัทลูกในประเทศไทยที่มีผู้บริหารเป็นชาวไทยทั้งหมด เนื่องจากลักษณะเฉพาะของคนไทย “Thainization” โดยจะเป็นองค์กรที่บริษัทแม่พยายามจะให้บุคลากรไทยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของบริษัทสาขาในประเทศไทย โดยจะเน้นการถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยีให้กับบุคลากรไทย แทนที่การส่งบุคลากรต่างชาติมาทำงานในบริษัทสาขาในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าแนวโน้มในการจัดการองค์กรของทั้งบริษัทข้ามชาติตะวันตกและบริษัทข้ามชาติตะวันออกนั้น ได้แสดงให้เห็นถึงการลดหรือขจัดความหลากหลายทางวัฒนธรรมออกไปจากองค์กรนั่นเอง

ขณะที่ ข้อเสนอของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ “การจัดตั้งแผนก Diversity Management” ให้มีหน้าที่ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมโดยตรงนั้น ก็มีความน่าสนใจไม่น้อย ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับความเห็นของ ดิลก ถือกกล้า (2553) ที่เห็นว่า ต้องมีคนที่รับผิดชอบหน้าที่ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ต้องมีคนที่สามารถพูดคุยได้ การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของคนในองค์กรเป็นธรรมดาที่จะเกิดสถานการณ์ที่จะต้องตัดสินใจว่าจะเลือกแนวทางใด ดังนั้นต้องมีคนที่อยู่ในบทบาทที่สามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจ และสั่งการเพื่อให้แผนงานที่ทำอยู่เดินต่อไปได้อย่างไม่สะดุดหยุดลง ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลง ดูแล ควบคุม และการดำเนินการเป็นไปได้อย่างเรียบร้อย สอดคล้องกับความเห็น

ของ Cox (1991; 1993) ตำแหน่งผู้จัดการด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือ ผู้ประสานงานด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะต้องได้รับการแต่งตั้งขึ้น (Cox, 1993: 232) แต่ไม่ใช่เป็นเพียงความรับผิดชอบแค่คนเดียวในการสร้างองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงกระตุ้นบุคลากร สนับสนุนองค์กร และถ่ายทอดเป้าหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นการกระจายความรับผิดชอบ องค์กรจำนวนมากจะมีผู้นำหรือผู้แนะแนวทางเป็นแบบ ซึ่งบุคลากรอื่นๆ ก็สามารถปฏิบัติและดำเนินการไปพร้อมกันและวางแผนวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรแบบ multicultural (Cox, 1993: 233) เพื่อให้ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องเป็นคนแรกที่แสดงให้เห็นถึงบรรทัดฐานและการปฏิบัติ เพื่อที่จะได้เป็นตัวอย่างที่ดี

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในด้านการจัดการองค์กรนั้น จะเห็นได้ว่า องค์กรมุ่งสร้างความเท่าเทียมในทุกกระบวนการของการจัดการองค์กร ซึ่งประเด็นนี้ก็มีความน่าสนใจ คือ การที่บริษัทข้ามชาติมุ่งสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นนั้นแสดงว่า บริษัทข้ามชาติเองมีการรับรู้ที่ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมองค์กรนั้นก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลาย จึงต้องมุ่งสร้างให้เกิดความเท่าเทียมด้วยการจัดการองค์กรแทน ซึ่งตรงนี้เองทำให้องค์กรนั้น ไม่ได้รับประโยชน์จากการมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรมากเท่าที่ควร เพราะมุ่งแต่จะสร้างความเท่าเทียม แต่ไม่ได้มุ่งที่จะสกัดวงประโยชน์ที่เกิดจากความหลากหลาย

สำหรับรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในแนวทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนั้น มุ่งเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการสื่อสารระหว่างคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้น เพื่อให้ชาวต่างชาติ (expatriate) ประสบความสำเร็จในการไปทำงานต่างประเทศ จึงต้องมีการจัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับชาวต่างชาติเหล่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ Bennet et al (2000) ซึ่งได้เสนอวิธีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ต้องเพิ่มพูนทักษะความสามารถของบุคลากรเพื่อให้สามารถสื่อสารได้ด้วยกลวิธีต่างๆ ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า บริษัทข้ามชาติมีการเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะ “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม” ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรต่างชาติสามารถปรับตัวในการมาทำงานยังต่างประเทศได้ อันจะเป็นการเพิ่มโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่

ชาวต่างชาติจะประสบความสำเร็จในการมาทำงานยังต่างประเทศ (Black & Mendenhall, 1990; Baumgarten, 1995; Forster, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์ (2542) โดยพบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรต่างชาติที่ได้รับความนิยมจากบริษัทนานาชาติในประเทศไทยมากที่สุด โดยการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้น ส่วนใหญ่มุ่งเน้นประเด็นไปที่เรื่องของ การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ของเจ้าบ้าน และการปรับตัวในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Baumgarten, 1995; Bennet et al, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เพื่อเรียนรู้วิธีการศึกษาหรือสังเกต และปฏิบัติตาม (Bennett, 1986; Brislin & Bhawuk, 1999) และสอดคล้องกับความเห็นของ อภิชัย ศรีเมือง (2556) ในเรื่องการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้ความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน มองโลกในแง่บวก การคิดแบบเชิงรุก มีการทำงานร่วมกัน คิดร่วมกัน แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน การพัฒนาตนเองให้มากขึ้น

ขณะที่วิธีการฝึกอบรมนั้น บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มีการจ้างองค์กรภายนอก (outsourc) มารับผิดชอบหน้าที่ตรงนี้ เพราะเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรม และวิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม ประกอบไปด้วยหลากหลายวิธี คือ การบรรยาย การจัดกิจกรรม การพามาเที่ยวชมประเทศไทย และยังพบว่ามีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมตั้งแต่ทางประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมา หรืออาจจะเป็นการจัดการฝึกอบรมที่ประเทศไทยเองก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์ (2542) ที่พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นวิธีการฝึกอบรมที่บริษัทนานาชาติในประเทศไทยนิยมจัดให้กับบุคลากรต่างชาติมากที่สุด โดยวิธีการอบรมมักใช้มากกว่า 2 วิธีขึ้นไป โดยใช้วิธีบรรยายและการสนทนากลุ่มเป็นหลัก การอบรมทางวัฒนธรรมมักจัดโดยศูนย์การฝึกอบรม โดยวิทยากรผู้ฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติผสมกัน เช่นเดียวกับผู้รับการฝึกอบรมบริษัทนานาชาติ มักให้การอบรมทางวัฒนธรรมหลังจากที่บุคลากรต่างชาติ มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยสักระยะหนึ่ง โดยส่วนใหญ่การอบรมใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน ติดต่อกัน หลักสูตรการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นจะต้องได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของชาวต่างชาติ (Bennet et al, 2000; Caligiuri et al., 2001) ไม่เพียงแต่เนื้อหาเท่านั้นที่จะต้องมีการออกแบบให้ตรงกับสถานการณ์ของแต่ละคน แต่ยังรวมไปถึงเทคนิคและการออกแบบการฝึกอบรมด้วยที่จะต้องมีการออกแบบให้ตรงกับความต้องการของชาวต่างชาติแต่ละคนเช่นกันเพื่อให้มีการพัฒนาทักษะต่างๆ (Caligiuri et al., 2001)

ขณะที่ “การปฐมนิเทศ” ก็เป็นอีกหนึ่งในวิธีการเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากการศึกษาพบว่า บริษัทข้ามชาติมีการจัดการปฐมนิเทศ เพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร (policy) วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) ความคาดหวังขององค์กร ผ่านจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เมตตา วิวัฒน์านุกูล (2552) ซึ่งพบว่า การฝึกอบรมแบบบรรยายปฐมนิเทศ (orientation) เป็นวิธีการให้ความรู้กับบุคลากรต่างชาติที่ได้รับความนิยมนำมาจากการฝึกอบรม (training) โดยเนื้อหาในการปฐมนิเทศนั้นเน้นเรื่องนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ดิลก ถือกกล้า (2553) ซึ่งกล่าวว่าองค์กรต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องต่างๆ ทั้ง Perspectives (มุมมอง) ชี้แจงให้เห็นว่าฝ่ายจัดการเองว่า มองเรื่องความหลากหลายอย่างไร มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติต่อเรื่องนี้อย่างไร เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นตัวตั้งต้นที่จะนำไปสู่เรื่องอื่น ๆ ทั้งหมด นอกจากนั้น ในเรื่องของ Policies (นโยบาย) นโยบายที่ต้องมีความชัดเจน สามารถแปลงไปเป็นนโยบายที่สะท้อนมุมมองในการจัดการความหลากหลายของคนในองค์กร Purpose (วัตถุประสงค์) ต้องมีการบอกถึงวัตถุประสงค์ของนโยบาย หรือการตัดสินใจว่าทำไมจึงต้องออกนโยบาย หรือการตัดสินใจอย่างนั้นให้คนในองค์กรเห็นว่าฝ่ายจัดการได้เคารพความหลากหลายอย่างไร และมีแนวทางต่อเรื่องนี้อย่างไร Program (แผนงานหรือโครงการ) ที่ต้องสอดคล้อง เมื่อลงมาสู่การออกแบบโครงการหรือแผนงานก็ต้องตอบสนองกับวัตถุประสงค์ที่จะให้มีความหลากหลายได้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญทำให้ชัดเจน สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น เพื่อจะได้ดำเนินการได้อย่างเรียบร้อย

การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม วิธีสุดท้าย คือ “การเรียนภาษา” โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งนับได้ว่าเป็นความจำเป็น เพราะจะเป็นการเพิ่มพูนโอกาสในการพูดคุยกับคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งการเรียนภาษานั้นก็เป็นทักษะที่มีความจำเป็นมากๆ และเมื่อเราพิจารณาถึงโอกาสที่ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 นั้น จะเห็นได้ว่า กฎบัตรอาเซียนข้อ 34 บัญญัติว่า “The working language of ASEAN shall be English” “ภาษาที่ใช้อย่างเป็นทางการของอาเซียน คือภาษาอังกฤษ” และภาษาอังกฤษเองก็เป็นภาษาที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกเพื่อเป็นภาษากลางในการติดต่อสื่อสารกับคนอื่นๆ ทั่วโลก

ข้อมูลจาก Wikipedia¹ ระบุว่ามีคนประมาณ 380 ล้านคนพูดภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่หรือภาษาแรก (First Language) ส่วนใหญ่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ไอร์แลนด์ ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีคนอื่นอีกประมาณ 720 ล้านคนที่พูดภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง (Second Language) ส่วนใหญ่มาจากประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการร่วมกับภาษาอื่นๆ เช่น ประเทศอินเดีย แอฟริกาใต้ ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เป็นต้น รวมแล้วคนบนโลกใบนี้สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ประมาณ 1,100 ล้านคน โดยมี 53 ประเทศทั่วโลกใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการ และเมื่อพิจารณาความรู้ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษของคนไทยแล้ว จากดัชนีความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ หรือ English Proficiency Index (EF EPI) ประจำปี ค.ศ. 2012² ซึ่งสำรวจการใช้ภาษาอังกฤษของประเทศต่างๆ ทั่วโลกและการใช้ภาษาอังกฤษของประเทศในเอเชีย ซึ่งเป็นประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักหรือภาษาราชการ สำรวจโดย สถาบัน English First พบว่า ประเทศไทย จัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษต่ำมาก (Very low proficiency) โดยอยู่ในลำดับที่ 53 ในบรรดา 54 ประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ในการสื่อสาร ทั้งนี้ถ้าเจาะลึกความสามารถของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียแล้ว พบว่าประเทศไทยยังคงอยู่ในลำดับล่างสุดของกลุ่มประเทศในเอเชียจากการจัดอันดับสถิติของ EF EPI 2012 อีกด้วยสอดคล้องกับการศึกษาของ มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์ (2542) การเรียนภาษา เป็นการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมรองลงมาจาก การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นวิธีการที่บริษัทนานาชาตินิยมนำมาใช้ในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรต่างชาติ และเมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของการฝึกอบรมที่บริษัทตะวันออกและบริษัทตะวันตกนิยมจัดขึ้น จะพบว่า บริษัทตะวันออกให้ความสำคัญกับการเรียนภาษามากที่สุด ขณะที่บริษัทตะวันตกให้ความสำคัญกับการเรียนภาษาเป็นลำดับที่สอง รองจากการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

นอกจากการเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมแล้ว “การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์” ก็เป็นอีกหนึ่งวิธีที่ได้รับความนิยมในการนำเอามาใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพราะจะสามารถช่วยหลอมละลายพฤติกรรมของคนที่มีความแตกต่างกันได้ การจัดกิจกรรมที่มีเป้าหมายในการสร้างการเรียนรู้ความ

¹ ที่มา : <http://th.wikipedia.org/wiki/รายชื่อภาษาเรียงตามจำนวนคนพูด>

² ที่มา : <http://blog.eduzones.com/tonsungsook/101126>

หลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และได้มีโอกาสเรียนรู้และยอมรับความหลากหลายนี้มากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Ely และ Thomas (2001) ที่พวกเขาได้เข้าไปสำรวจขององค์กรหนึ่ง ที่มีเปลี่ยนแปลงองค์กรไปทั้งหมดและลำดับเป้าหมายหลักให้เรียนรู้จากความหลากหลายทางบุคลิกภาพ ประสบการณ์และพื้นหลัง ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า บุคลากรขององค์กรเรียนรู้จากความหลากหลายของคนอื่นๆ และสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากความแตกต่างของความสามารถที่หลากหลายซึ่งทุกคนสามารถนำไปประยุกต์และได้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น สอดคล้องกับความเห็นของ วชิระ ชนะบุตร (2553) ที่ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารความหลากหลาย โดยเห็นว่าการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย จัดกิจกรรมโดยเชื่อมโยงเรื่องความสุขในการทำงานให้กับทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มเพศหญิง กลุ่มเพศชาย กลุ่มคนข้ามเพศ กลุ่มต่างเชื้อชาติ และกลุ่มผู้บกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น จะเป็นวิธีการที่สำคัญในการที่องค์กรจะนำมาประยุกต์เพื่อใช้ในการจัดการความหลากหลายได้เช่นกัน ขณะเดียวกัน กลยุทธ์การจัดการความหลากหลายนี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของ อภิชัย ศรีเมือง (2556) ในเทคนิคการผสมกลมกลืน ซึ่งอภิชัยเสนอว่า หากเป็นไปได้ควรจะใช้กลยุทธ์นี้ การผสมกลมกลืน คือ นโยบายการรวมกันหรืออยู่รวมกันเป็นหนึ่งเดียว แต่ทั้งนี้เรื่องที่แตกต่างกันจะต้องไม่ใช่สิ่งที่เป็นสาระสำคัญและเป็นสิ่งที่ปรับปรุงแก้ไขในความต่างนั้นได้ จนไม่มีความแตกต่างกันอีกต่อไป เช่น องค์กรที่มีพนักงานคนไทยและชาวต่างชาติ หรือต่างเพศ ต่างวัย หรือองค์กรที่มีพนักงานเก่าใหม่ มาจากคนละบริษัท ได้รู้จักกันมากขึ้น ก็กลายเป็นสังคมใหม่เดียวกัน เราสามารถสร้างความผสมกลมกลืน ด้วยการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำงานรวมกัน คิด วางแผนแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน ปัญหาเหล่านี้ก็จะค่อยๆ หหมดไป

สำหรับ “การจัดรูปแบบการอยู่ร่วมกัน / ทำงานร่วมกัน” นั้นเป็นการเพิ่มโอกาสหรือเปิดพื้นที่ให้คนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เรียนรู้และทำงานร่วมกัน อันจะช่วยทำให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีมิติการเรียนรู้และการรวมกัน (integration and learning) (Ely & Thomas, 2001: 249) วัตถุประสงค์ของมิตินี้คือต้องการสร้างองค์กรที่มีความหลากหลายและเรียนรู้ซึ่งกันและกันเกี่ยวกับวิธีการทำให้พันธกิจขององค์กรสำเร็จ แม้ว่าสิ่งนี้อาจจะนำไปสู่การโต้เถียงกัน แต่ก็มีบรรยากาศเคารพกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ และยอมรับในสิ่งที่เขาเป็น ผลก็คือองค์กรลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

และบุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตัวเองได้อย่างสูงสุด มองเห็นความสัมพันธ์ของเชื้อชาติและความสำคัญของการยอมรับมุมมองอื่นๆ ซึ่งหากมองตามแนวคิดนี้แล้ว ความแตกต่างทำให้เกิดทางเลือกที่มากขึ้น และการโต้เถียงไม่ใช่ความขัดแย้ง แต่ทว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดได้ สอดคล้องกับวิธีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ อภิชัย ศรีเมือง (2556) ซึ่งองค์กรต้องมีการกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยองค์กรต้องเลือกกิจกรรมการส่งเสริมทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างกันได้ปรับตัวเรียนรู้และทำความเข้าใจกัน คนต่างวัย ที่มีวิถีชีวิตที่ต่างกัน คนอีกรุ่นหนึ่งไม่เข้าใจวิธีการคิด หรือมีความคาดหวังของคนอีกรุ่น ซึ่งในข้อเท็จจริงทุกวัยจะต้องพึ่งพากัน พนักงานรุ่นเก่า ต้องอาศัยเด็กรุ่นใหม่ ในเรื่องของเทคโนโลยี ฯลฯ แต่ก็จะต้องพัฒนาความรู้ด้วย ในขณะที่พนักงานรุ่นเก่า ก็มีคุณสมบัติที่เด่น เช่น มีทักษะ ประสบการณ์ ในการถ่ายทอดสอนงานให้คำปรึกษา และสอดคล้องกับการศึกษาของ อโนชา เมืองสุข (2544) โดยพบว่าการรวมกลุ่มทำกิจกรรมสามารถสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรได้ดี และยังมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การรวมกลุ่มกิจกรรมยังช่วยทำให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในสายงานของตนได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

จุดที่น่าสนใจซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าจะจะเป็นแนวทางที่ช่วยในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดีและเกิดประโยชน์กับองค์กรด้วยในเวลาเดียวกัน ก็คือ การสร้าง Team Building ซึ่งเป็นสร้างทีมงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้าง Team Building นี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นได้ และจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายได้ในขณะเดียวกัน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา พบว่า องค์กรไม่ค่อยได้เน้นในการสร้าง Team Building เท่าที่ควร ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง

“การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์”
นับว่าเป็นอีกช่องทางทางการสื่อสารเพื่อนำจุดยืนในการยอมรับความหลากหลาย และเชื่อในความเท่าเทียมในความสามารถ อาทิ การประชาสัมพันธ์กับคนภายนอกผ่านกีฬาพาราโอลิมปิก หรือการสื่อสารกับคนภายในด้วยการประกาศนโยบายด้านความเท่าเทียมและความหลากหลาย และการเน้นย้ำด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมและความหลากหลายเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ Multicultural Organizations

ของ Cox (1991: 1993) ซึ่งมีลักษณะที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย โดย Cox ได้อธิบายถึงลักษณะขององค์กรแบบนี้เพิ่มเติมว่า องค์กรแบบนี้จะให้คุณค่ากับคนกลุ่มน้อย ไม่ใช่แค่เพียงยอมรับเฉยๆ องค์กรแบบ Multicultural นั้นจะต้องมีการปรับตัวทั้งสองฝ่าย ไม่เช่นนั้นก็จะไม่มีใครได้รับประโยชน์จากความรู้หรือความคิดของคนอื่นๆ ซึ่งความหลากหลายตรงนี้เป็นข้อดีขององค์กรแบบ Multicultural เลย (Cox, 1993) ทั้งในเรื่องโครงสร้างองค์กร การรวบรวมเอาคนกลุ่มน้อยไว้ในองค์กรอย่างเต็มที่ และการกำจัดการแบ่งแยกและอคติ ยิ่งไปกว่านั้น การยึดมั่นองค์กรของบุคลากรยังมีความแข็งแกร่งและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะไม่มีเลย (Cox, 1991; 1993)

“การสร้างวัฒนธรรมองค์กร” ที่ต้องให้ความสำคัญในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (diversity) ถ้าหากองค์กรมีลักษณะที่เปิดรับเอาความหลากหลายเข้ามา โดยเน้นในเรื่องของความเคารพและความเข้าใจแล้ว คนในองค์กรก็จะมีลักษณะดังกล่าวด้วยเช่นกัน วิธีการนี้จะเป็นวิธีการที่แนบเนียนมากที่สุดวิธีการหนึ่ง เพราะเป็นสิ่งที่คนในองค์กรจะค่อยๆ ได้รับการแทรกซึมเข้าไปในวิถีคิดและพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา ขณะที่การกำหนดนโยบายด้านความหลากหลายก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการทำและสื่อสารให้คนในองค์กรได้ทราบอย่างชัดเจน ซึ่ง ดิลก ถือกกล้า (2553) นั้นได้กล่าวถึงการจัดการความหลากหลายว่า การนโยบายต้องชัดเจน จากมุมมองที่มีอยู่นั้นจะต้องมีการแปลงไปเป็นนโยบายที่สะท้อนมุมมองในการจัดการความหลากหลายของคนในองค์กร ดังนั้น การกำหนดนโยบายเพื่อให้คนในองค์กรได้รับทราบก็เป็นเรื่องสำคัญ อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องทำคู่กันไปกับ **“การเน้นบทบาทผู้นำในองค์กร”** ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญ ตั้งแต่ระดับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร ซึ่งจะเปรียบเสมือนต้นแบบในการเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติตาม เพราะหากผู้นำไม่แสดงบทบาทที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายแล้ว บุคลากรระดับล่างก็คงจะไม่ปฏิบัติเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ดิลก ถือกกล้า (2553) ซึ่งเห็นว่า ผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะผู้นำเป็นผู้มีอำนาจ หรือไม่เช่นนั้นก็ต้องมอบหมายงานให้กับคนที่ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะต้องมีอำนาจในการจัดการ

“การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะกับความหลากหลายแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม” นั้น เป็นการเลือกสื่อเพื่อให้เหมาะกับลักษณะเฉพาะของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิด “อายุ” ซึ่งได้ทำให้เกิดความแตกต่างของคนที่มีวัยต่างกัน เปิดรับสื่อต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงมีการเลือกสื่อที่แตกต่างกันในการสื่อสาร

กับคนที่มีความแตกต่างกันด้วย นอกจากนี้ การใช้ล่ามก็เป็นอีกสื่อบุคคลในการเป็นตัวกลางเพื่อติดต่อสื่อสารกันระหว่างคนที่มาจากประเทศที่แตกต่างกัน ให้สามารถพูดคุยกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของคนในแต่ละวัยที่จะมีความแตกต่างกัน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในเรื่องของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากอายุ ดังนั้น การเลือกใช้สื่อและช่องทางที่เหมาะสมก็เป็นวิธีการในการเข้าถึงกลุ่มคนที่มีความหลากหลายได้อย่างถูกต้อง คนเหล่านั้นก็จะสามารถได้รับข้อมูลด้วยความสนใจ และข้อมูลดังกล่าวที่ได้รับก็จะไม่เกิดข้อผิดพลาดอีกด้วย

ขณะที่ “**การหาแนวทางในการจัดการความรู้**” จะทำให้เข้าใจในความหลากหลายของแต่ละคนมากยิ่งขึ้น เพราะการจัดการความรู้นั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้รู้จักกันมากขึ้น ได้เรียนรู้ตัวตนของกันและกันมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ รวมถึงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในเชิงแข่งขัน (เมตตา วิวัฒน์านุกูล, 2552: 25)

จุดที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งซึ่งทำให้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จได้ นั่นก็คือ ลักษณะนิสัยของคนไทยนั่นเอง กล่าวคือ คนไทยมีบุคลิกนิสัยอ่อนน้อมถ่อมตน ปรับตัวง่าย เป็นมิตร มี service mind สร้างความประทับใจต่อผู้มาเยือน มีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) ปรับเปลี่ยนอะไรได้ง่าย ซึ่งลักษณะนิสัยของคนไทยเหล่านี้ทำให้มีบูรณาการทางสังคมสูง (High social integration) จะเห็นจากการมีความแตกต่างด้านชาติพันธุ์ศาสนา ชนชั้น แต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข ยอมรับกันได้ ไม่มีปัญหาทางสังคม (จรีวิจิตรวาทการ, 2555) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรไทยง่ายมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ลักษณะนิสัยดังกล่าวของคนไทยเองก็เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความหลากหลายเช่นกัน กล่าวคือ ลักษณะนิสัยดังกล่าวทำให้สังคมไทยเป็นระบบอุปถัมภ์ ก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคและขาดความยุติธรรม บั่นทอนความรู้สึกสามัคคีของคนในองค์กร เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก จึงไม่สามารถจูงใจให้ทุกคนในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันได้ (จรีวิจิตรวาทการ, 2555)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้เห็นภาพของการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย รวมถึงข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะเป็นแบบแผนในการที่บริษัทข้ามชาติ รวมทั้งองค์กรไทย ทั้งภาครัฐและเอกชนจะสามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรได้ต่อไป

ข้อจำกัดในการวิจัย

- 1) การวิจัยในครั้งนี้เป็นมุมมองจากบุคลากรเพียงบางท่านของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งเน้นในเชิงนโยบาย แต่ไม่ได้สำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรโดยทั่วไปขององค์กร รวมถึงไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์เมื่อนำมาปฏิบัติจริง
- 2) จากวิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ซึ่งเลือกจากบริษัทข้ามชาติที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม บริษัทข้ามชาติตะวันออกที่พบมีเพียงเฉพาะสัญชาติญี่ปุ่นเท่านั้น ซึ่งเป็นมุมมองที่มาจากบริษัทข้ามชาติตะวันออกเพียงประเทศเดียว ทำให้ขาดมุมมองจากวัฒนธรรมตะวันออกอย่างหลากหลาย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยสามารถประมวลผลและมีความเห็นเพื่อเสนอเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

- 1) องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นสิ่งที่องค์กรจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยในปัจจุบัน และที่สำคัญก็คือ องค์กรต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อนว่า มีประเด็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านใดที่องค์กรสามารถเข้าไปจัดการได้ และประเด็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านใดที่องค์กรไม่ควรเข้าไปจัดการ เพื่อให้องค์กรได้สามารถมุ่งจัดการ

ประเด็นความหลากหลายได้อย่างถูกต้อง ประเด็นความหลากหลายที่องค์กรไม่ควรเข้าไปจัดการก็คือประเด็นความหลากหลายที่เป็นเรื่องส่วนตัวของบุคลากร เพราะอาจจะเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชนได้

2) ควรมีการสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ผ่าน

2.1) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ซึ่งต้องสร้างความโปร่งใสตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องมีความชัดเจน โดยปราศจากเงื่อนไขที่ซ่อนเร้น อีกทั้งต้องมีการประกาศช่องทางการสมัคร เกณฑ์ในการคัดเลือก ลำดับของผู้ที่ได้รับคัดเลือก ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่เกิดข้อกังขาในการรับสมัครบุคลากรใหม่ เพราะบ่อยครั้งที่มีข้อกล่าวหาเกี่ยวกับเรื่องของ “เส้นสาย” ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่เกิดความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง

2.2) การจัดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นตัวสะท้อนนโยบายหรือวัฒนธรรมขององค์กรได้เช่นกัน โดยองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ต้องมีการกระจายความเท่าเทียมในทุกๆ ด้านที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงาน เช่น เพศ สัญชาติ เป็นต้น หรือการกำหนดบทบาทหน้าที่ของ “คนพิการ” ซึ่งต้องมีโอกาสในการเข้าถึงภาวะอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงแค่มีคนพิการเพื่อไว้แสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมเฉยๆ เพราะเช่นนั้นแล้ว คนพิการจะรู้ถึงความดียค่าของตนเอง

2.3) การกำหนดเงินเดือนและสวัสดิการ โดยองค์กรอาจมีการจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่ทำให้เกิดความเท่าเทียม สวัสดิการบางอย่างเหมาะกับบุคลากรกลุ่มหนึ่ง ขณะที่ไม่เหมาะกับบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พอใจเกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรที่เสียผลประโยชน์ได้ ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างความเท่าเทียมด้านการกำหนดเงินเดือน / สวัสดิการ องค์กรอาจจะมีการจัดสวัสดิการทางเลือก ซึ่งประกอบด้วยสวัสดิการหลายๆ อย่าง ให้เหมาะกับบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กร

2.4) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ต้องมีการทำให้เกิดความโปร่งใส โดยเฉพาะเกณฑ์ในการคัดเลือก ซึ่งเป็นมาตรฐานในการคัดบุคลากรที่จะมาทดแทนในตำแหน่งใหม่ๆ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะมีข้อกังขาในลักษณะเดียวกันกับการรับสมัคร / คัดเลือก อันมีสาเหตุมาจาก “เส้นสาย” ดังนั้น หากองค์กรมีความชัดเจนและโปร่งใสในเกณฑ์การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็จะสามารถบรรเทาข้อกังขาเหล่านี้ได้

2.5) การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของคนที่มีความหลากหลายในองค์กร เช่น การจัดสถานที่เมื่อมีบุคลากรที่มีความพิการในด้านต่างๆ หรือการจัดสถานที่ให้กับผู้หญิงที่ตั้งครรภ์หรือเพิ่งคลอดบุตรเรียบร้อยแล้ว ซึ่งมีความจำเป็นในการใช้ห้องปั๊มนม เป็นต้น

3) การเลือกวิธีและเนื้อหาในการให้ความรู้และเพิ่มทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ต้องให้เหมาะกับเป้าหมายและผู้เข้ารับการศึกษา เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่เน้นความรู้เน้นทัศนคติ หรือ เน้นพฤติกรรม ก็จะมีวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

4) การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรนั้น ต้องคำนึงถึงโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมของบุคลากรทุกกลุ่ม โดยเฉพาะลักษณะของกิจกรรม ที่ต้องมีลักษณะเหมาะกับบุคลากรโดยทั่วไป (general) ที่ทำให้บุคลากรทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ หรือหากจะจัดกิจกรรมที่มีความเฉพาะกลุ่ม องค์กรก็สามารถทำได้ แต่อาจจะต้องเพิ่มความถี่ในการจัดกิจกรรมเฉพาะให้มากขึ้น เพื่อให้เข้าถึงบุคลากรได้ทุกกลุ่มในองค์กร

5) การสร้างทีม (Team Building) และการจัดรูปแบบการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมก็เป็นอีกวิธีที่น่าสนใจ และน่าจะมีผลลัพธ์ที่ดี เพราะจะทำให้บุคลากรที่มีความหลากหลายได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งก็จะทำให้เกิดความเข้าใจขึ้นในกลุ่มบุคลากร รวมถึงการหาวิธีในการนำความคิดที่หลากหลายมาสร้างเป็นพลังความคิดและพลังกลุ่ม (group synergy) ให้เต็มที่

6) ประสพการณ์จากบุคลากรต่างชาติที่ทำงานในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งองค์กรควรมีการจัดการข้อมูลดังกล่าวให้เป็นระบบ อาจจะเป็นช่องทางในการสื่อสาร โดยเปิดเป็นพื้นที่ให้บุคลากรต่างชาติคนใหม่ได้สามารถติดต่อหรือพูดคุยกับบุคลากรต่างชาติที่มีประสบการณ์ในการทำงานแล้ว รวมถึงการเลือกวิธีการจัดการความรู้ (KM) อย่างหลากหลายผ่านสื่อและช่องทางต่างๆ

7) การจัดตั้งแผนก “Diversity Management” “Office of Diversity” “Diversity and Minority Affair” ซึ่งเป็นแผนกใหม่ที่มีหน้าที่ในการดูแลเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรโดยเฉพาะ และจะต้องมีอำนาจในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ซึ่งอาจจะเป็นแผนกที่ขึ้นตรงกับผู้นำองค์กรเลยได้ก็จะเป็นการดี

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1) แม้งานวิจัยนี้ได้ศึกษาความหลากหลายในมิติต่างๆ ที่พบในบริษัทข้ามชาติ แต่ไม่ได้ศึกษาแต่ละมิติอย่างละเอียด การศึกษาวิจัยการจัดการความหลากหลายด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะก็จะทำให้ได้รายละเอียดมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิจัย พบว่า การจัดการความหลากหลายในแต่ละด้านนั้นก็มีความแตกต่างกันด้วย ดังนั้น หากมีการศึกษาวิจัยด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะก็จะทำให้ได้รายละเอียดและแนวทางในการจัดการแต่ละด้านได้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) เช่น อายุที่มีเรื่องของระบบอาวุโสเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้การสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรที่มีอายุน้อยนั้นสามารถกระทำได้อย่าง หรือภูมิหลังการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาที่พบในองค์กรไทยที่ต้องการเลือกคนที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ หรือภูมิหลังการทำงานที่เกิดจากการควบรวมกิจการนั้น ก็มีแนวโน้มของการควบรวมกิจการในอนาคตมากขึ้น หรือแม้กระทั่งการเพิ่มจำนวนของเพศที่สาม ซึ่งจะมีบทบาทมากขึ้นในการทำงานในองค์กรไทย เป็นต้น ซึ่งมิติแต่ละมิตินั้นเป็นมิติที่มีความน่าสนใจในการศึกษาเพิ่มเติมทั้งสิ้น

2) จากการวิจัยบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่า มีความแตกต่างในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมบางประการไปจากบริษัทข้ามชาติตะวันตก โดยเฉพาะประเด็นเรื่องความเข้มงวดและกฎระเบียบต่างๆ ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และการถ่ายทอดความรู้มาสู่คนไทย รวมถึงนโยบายที่บริษัทแม่พยายามจะให้บุคลากรไทยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของบริษัทสาขาในประเทศไทย โดยจะเน้นการถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยีให้กับบุคลากรไทย แทนที่การส่งบุคลากรต่างชาติมาทำงานในบริษัทสาขาในประเทศไทย (Thainization) จึงทำให้องค์กรญี่ปุ่นมีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเฉพาะตัว ประกอบกับการที่ญี่ปุ่นเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีการลงทุนในประเทศไทยมากที่สุด ซึ่งก็จะทำให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์จากการศึกษาอีกด้วย

3) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ทั้งหมด แม้ว่าจะไม่ได้เกิดจากความตั้งใจของผู้วิจัยก็ตาม จึงอาจมีการศึกษาในกลุ่มของบริษัทข้ามชาติขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งมีปัจจัยที่แตกต่างจากบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ เช่น ทุนและโครงสร้าง ซึ่งก็อาจจะทำให้มีข้อจำกัดมากกว่าและมีแนวทางในการจัดการความหลากหลายที่แตกต่างได้

4) การศึกษาบริษัทข้ามชาติที่มีการลงทุนในประเทศไทยนั้น อาจทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศ จึงอาจมีการศึกษาบริษัทข้ามชาติไทยที่มีการลงทุนในต่างประเทศ ว่ามีกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมว่าเหมือนหรือต่างกันอย่างไร วัฒนธรรมหลักของบริษัทแม่ในบริบทที่ต่างกันมีผลต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ให้กับองค์กรไทยที่จะไปลงทุนทางธุรกิจต่างประเทศ

5) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เน้นในเชิงนโยบายจากการสัมภาษณ์บุคลากรในระดับบริหาร จึงอาจมีการศึกษาวิจัยการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากมุมมองของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ หรืออาจมีการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งบุคลากรในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

6) บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่เน้นแนวทางด้านการจัดการองค์กร แต่ไม่ค่อยเน้นในเรื่องของการใช้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการสร้างพลังกลุ่ม (group synergy) ดังนั้น อาจมีการศึกษาเพิ่มเติม เช่น แนวทางในการประชุมหรือการระดมความคิดเห็น เป็นต้น

7) ขณะที่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีมุมมองจากบริษัทข้ามชาติตะวันออกเพียงชาติเดียว คือ ญี่ปุ่น จึงทำให้ได้มุมมองจากบริษัทข้ามชาติตะวันออกที่ไม่หลากหลายและครอบคลุม ดังนั้น อาจมีการศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมไปถึงบริษัทข้ามชาติตะวันออกอื่นๆ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาโอกาสที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับมุมมองจากประเทศในแถบอาเซียน โดยเฉพาะจากผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบปัญหาด้านทัศนคติเชิงลบของคนไทยต่อประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ความรู้สึกดูถูกคนลาว พม่า และกัมพูชาว่าด้อยกว่าเรา เป็นต้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลรัฐ อินทรทัศน์. เทคโนโลยีสารสนเทศและทฤษฎีการสื่อสาร. ประมวลสาระชุดวิชา 15701 ปรักษุณานิตศาศศตรและทฤษฎีการสื่อสาร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.
- กฤษมันต์ วัฒนางรงค์. การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural training). [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: <http://www.thairath.co.th/content/edu/107169> [2555, กันยายน 23]
- กลุ่มพหุภาคี สำนักเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีความสำคัญอย่างไร. 15 มีนาคม 2554.
- การิม อับดุลเลาะฮ์. คู่มือมุสลิมเบื้องต้นฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: วงศ์เสงี่ยม, 2522.
- จุฑา เทียนไทย. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2534.
- จรี วิจิตรวาทการ. บทวิเคราะห์ลักษณะนิสัยของคนไทย: รากเหง้าของความเจริญและปัญหาทั้งหมดของประเทศไทย. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: <http://omg-rabbit.myfri3nd.com/blog/2012/01/12/entry-1> [2556, พฤษภาคม 8]
- เจษฎา นกน้อย. การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552.
- เจษฎา ศาลาทอง. Opportunity of ASEAN in Japan and Japan in ASEAN. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: http://www.akiedu.org/aki_talk_19102012_more.php [2556, เมษายน 9]
- ฉัตรระวี สุคนธรรัตน์. บทบาทในการสื่อสารระหว่างประเทศของนักการทูต. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ชูญาธิ์ ปุตรา อาณู. ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ (การบริหารทรัพยากรมนุษย์). [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: <http://www.learners.in.th/blogs/posts/361899> [2556, เมษายน 9]
- ณัฐวุฒิ พงษ์ศิริ. HR Trends 2013. [ออนไลน์]. 2555(1). แหล่งที่มา: <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/hr/20121218/482495/HR-Trends-2013.html> [2556, เมษายน 9]

ณัฐวุฒิ พงษ์ศิริ. เทรนด์บริหารงาน HR ปี 2555. [ออนไลน์]. 2555(2). แหล่งที่มา:

<http://www.nationejobs.com/content/manage/concept/template.php?conno=118>

7 [2556, เมษายน 9]

ดิลก ถือกกล้า. การจัดการความหลากหลายของคนในองค์กร : ศิลป์ที่ซ่อนอยู่ในศาสตร์ (2).

ประชาชาติธุรกิจ (21 ตุลาคม 2553): 29.

ธิติภาพ ชยธวัช. แม่ไม่บริหาร. กรุงเทพฯ : ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด, 2548.

ปิยะนุช ไปตะวงษ์. ตัวแทนอำพราง : รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์. สำนักงานผู้ตรวจการ

แผ่นดิน, 2554.

พรณี กาลันสีมา. การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์

ปริญญาโท สาขาวิชาวาริชวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2552.

พัชรี ดำรงสุนทรชัย. แนวทางการจัดการความรู้เพื่อสุขภาวะชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี

บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์

ปริญญาโท สาขาวิชาวาริชวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2542.

เมตตา วิวัฒน์านุกูล (กฤตวิทย์). การสื่อสารต่างวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

เมตตา วิวัฒน์านุกูล. การจัดการความรู้การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในประเทศไทย : รายงาน

การวิจัย. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

เมตตา วิวัฒน์านุกูล. ลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบรรษัทนานาชาติใน

ประเทศไทย : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2536.

รัชณี มุขแจ้ง. แรงงานข้ามชาติที่มีทักษะในสถาบันการศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย :

รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัย

นเรศวร, 2552.

รุ่งโรจน์ อรรถานันทิ. ดูแลผลตอบแทน พนักงาน Baby Boomer - Gen X และ Gen Y อย่างไรดี.

[ออนไลน์]. 2556. แหล่งที่มา:

http://www.thaiskillplus.com/column/column1/column1_9.pdf [2556, เมษายน 9]

- วชิระ ชนะบุตร. การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management). วารสารคน KHON MAGAZINE 31 (มีนาคม 2553).
- วรรณะ รัตนพงษ์ และอนันต์ ลัคนหทัย. ประชาคมโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: http://www.baanjomyut.com/library/global_community/08.html [2555, กรกฎาคม 23]
- สงบ เชื้อทอง. ประชาธิปไตยตามแนวตะวันตก. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: <http://psiba.blogspot.com/2012/03/5.html> [2556, เมษายน 9]
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ถนนสู่อีซี AEC เพื่อ SMEs ไทย. 2553.
- สรวรต์น์ สวธน์ไพบูลย์. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. จุดแข็งของประเทศไทย. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: http://www.boi.go.th/index.php?page=thailand_advantages [2555, กรกฎาคม 25]
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. รายงานประจำปี 2553 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน/ กระทรวงอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กระทรวงอุตสาหกรรม, 2553.
- สุวรรณณี เตชะวิรัชชน. พฤติกรรมที่สื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนากาญจนา คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. ภูมิทัศน์ใหม่ของการแข่งขันในเวทีโลก. ใน จุดเปลี่ยนประเทศไทย : เศรษฐกิจพอเพียงในกระแสโลกาภิวัตน์, หน้า 1-47. กรุงเทพฯ: การเงินธนาคาร, 2549.
- อโนชา เมืองสุข. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมควีซีซี (Q.C.C.) ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ส จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

- อภิชัย ศรีเมือง. กลยุทธ์บริหารจัดการด้านความหลากหลายของพนักงาน. [ออนไลน์]. 2556.
แหล่งที่มา: <http://www.thaitrainingzone.com/HrdNewsDetail.asp?id=429> [2556, เมษายน 9]
- อมรินทร์ ม่วงมณี. สิทธิในการทำงานของคนต่างด้าวในประเทศไทยภายใต้กรอบสนธิสัญญา
ระหว่างประเทศด้านการค้าและข้อตกลงการค้าเสรี. [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา: <http://www.gotoknow.org/posts/48416> [2556, เมษายน 9]
- Educatepark. มารยาทต่างๆของคนญี่ปุ่น. 2556. แหล่งที่มา:
<http://www.educatepark.com/japan/japanese-etiquette.html> [2556, เมษายน 9]
- Him. Babyboomer, GenX, GenY คุณอยู่กลุ่มไหน. [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา:
<http://www.oknation.net/blog/print.php?id=323187> [2556, เมษายน 9]
- Sigree. ทำไมมุสลิม (คนที่นับถืออิสลาม) ไม่กินหมู. 2551. แหล่งที่มา:
<http://www.oknation.net/blog/print.php?id=266675> [2556, เมษายน 9]
- TaNteE.NET. คนรู้จักของคุณอยู่ในยุคไหน?. [ออนไลน์]. 2548. แหล่งที่มา:
http://www.tantee.net/board/user/topic_view.php?board=Aegis&bid=1&sid=231
[2556, เมษายน 9]
- Yahoo! ู้รอบ ทั่วโลก. Generation X generation Y คืออะไร. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา:
<http://th.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080918020008AA0meJ3>
[2556, เมษายน 9]

ภาษาอังกฤษ

- Aghazadeh, Seyed-Mahmoud. Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. International Journal of Productivity and Performance Management 53, 6(2004): 521 – 531.
- Anantatmula, V. S. Impact of cultural differences on knowledge management in global projects. VINE 40, 3/4(2010): 239 – 253.
- Ashamalla, M. H. & Crocitto, M. Easing entry and beyond: preparing expatriates and patriates for foreign assignment success. International Journal of Commerce and Management 7, 2(1997): 106 – 114.

- Baumgarten, K. Training and development of international staff. In A. W. Harzing & J. Van Ruysseveldt (Eds.), International Journal of Human Resource Management, pp. 205-228. London: Sage, 1995.
- Befus, C. P. A multilevel treatment approach for culture shock experienced by sojourners. International Journal of Intercultural Relations 12, 4(1988): 381–400.
- Bennett, J. M. Modes of cross-cultural training: Conceptualizing cross-cultural training as education. International Journal of Intercultural Relations 10, 2(1986): 117–134.
- Bennett, R., Aston, A. & Colquhoun, T. Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. Human Resource Management 39, 2-3(Summer - Autumn (Fall) 2000): 239–250.
- Bernal, G. & Domenech Rodríguez, M. M. Cultural Adaptations: Tools for Evidence-Based Practice With Diverse Populations. Washington, D.C.: American Psychological Association (APA), 2012.
- Bhawuk, D. P. S. Evolution of culture assimilators: toward theory-based assimilators. International Journal of Intercultural Relations 25, 2(2001): 141-163.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. The Academy of Management Review 15, 1(1990): 113-136.
- Brewster, C. Effective Expatriate Training. In J. Selmer (Ed.), Expatriate Management: New ideas for international business, pp.57-71. Westport, CT: Quorum, 1995.
- Brislin, R. W. & Bhawuk, D. P. S. Cross-cultural training: Research and innovations. In J. Adamopoulos & Y. Kashima (Eds.), Social psychology and cultural context, pp. 205-216. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- Brunner, Borgna. Bakke and Beyond: A History and Timeline of Affirmative Action. [Online]. 2003. Available from: <http://www.infoplease.com/spot/affirmative1.html> [2012, July 26]
- Cai, D. A. & Rodriguez, J. I. Adjusting to Cultural Differences: The Intercultural Adaptation Model. Intercultural Communication Studies 6, 2(1996-7).

- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. & Biirgi, P. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment : the role of cross-cultural training. International Journal of Human Resource Management 12, 3(2001): 357-372.
- Church, A.H. Diversity in workgroup settings: a case study. Leadership & Organization Development Journal 16, 6(1995): 3-9.
- Cox, T & Blake, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. The Academy of Management Executive 5, 3(1991): 45 – 56.
- Cox, T. H. & Smolinski C. Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, 1994.
- Cox, T. H. Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity. San Francisco: Jossey Bass, 2001.
- Cox, T. H. Cultural diversity in organizations : theory, research, and practice. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler, 1993.
- Cox, T. H. Synergy by Diversity: An Update on the Relationship between Workforce Diversity and Organizational Performance. [Online]. February 2008. Available from: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23946_23996_2.pdf [2012, August 16]
- Cox, T. H. The multicultural organization. The Academy of Management Review 5, 2(1991): 34-47.
- Cox, T. Jr. & R. Beale. Developing Competency to Manage Diversity. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler, 1997.
- Cox, T., Jr., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. The Academy of Management Journal 34, 4(1991): 827-847.
- Cushner, K. & Brislin, R. Key concepts in the field of cross-cultural training: An introduction. In K. Cushner & R. W. Brislin (Eds.), Improving intercultural interactions: Modules for cross-cultural training programs, 1-17. Thousand Oaks, CA: Sage. 1997.

- Dadfar, H., & Gustavsson, P. Competition by effective management of cultural diversity. International Studies of Management and Organization 22, 4(1992): 81-92.
- Deshpande, S. P. & Viswesvaran, C. Is cross-cultural training of expatriate managers effective: A meta analysis. International Journal of Intercultural Relations 16, 3(1992): 295–310.
- Ely, Robin J. & Thomas, David A. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. Administrative Science Quarterly 46, 2(2001): 229-273.
- European Commission. Continuing the Diversity Journey - Business Practices, Perspectives and Benefits. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.
- European Commission. The Costs And Benefits Of The Costs And Benefits Of Diversity Diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Executive Summary. United Kingdom: Centre for Strategy and Evaluation Service (CSES) on behalf of the European Commission, 2003.
- Forster, N. Expatriates and the impact of cross-cultural training. Human Resource Management Journal 10, 3(2000): 63–78.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide, Revised Edition. Newyork: McGraw-Hill, 1998.
- Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. The Academy of Management Executive 14, 1(2000): 93-105.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. Diversity Management: A New Organizational Paradigm. Journal of Business Ethics 21, 1(1999): 61-76.
- Gudykunst, W. B., Guzley, R. M., & Hammer, M. R. Designing intercultural training. In D. Landis and R. S. Bhagat (eds.), Handbook of intercultural training (2nd ed.), pp. 61-80. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996.

- Guidroz, A. M., Kotrba, L. M. & Denison, D. R. Workplace Diversity: Is National or Organizational Culture Predominant? [Online]. 2005. Available from: http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Denison_Consulting_Workplace_Diversity_Is_National_or_Organizational_Culture_Predominant.pdf [2012, December 5]
- Hammer, M.R., Martin, J.N. The effects of cross-cultural training on American managers in a Japanese-American Joint venture. Journal of Applied Communication Research 20, 2(1992): 161-182.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. 1998. Beyond Relational Demography: Time and the Effect of Surface- versus Deep-Level Diversity on Group Cohesiveness. The Academy of Management Journal 41, 1(1998): 96-107.
- Hoge, C. Cultural Diversity in Organizations: Diversity Strategy of an Austrian Subsidiary of a Multinational Corporation. Master Program: Organization Studies, Innsbruck, University School of Management, 2010.
- Holden, N. J. Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective. London: FT. Prentice Hall, 2001.
- Jackson, S. E. The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. West (Ed.), Handbook of work group psychology, pp. 53-76. Chichester: John Wiley & Sons. 1996.
- Kealey, D. J. & Protheroe, D. R. The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. International Journal of Intercultural Relations 20, 2(1996): 141–165.
- Khvatova, T. & Ignatieva, I. Cross-cultural Diversity in the Knowledge Management Concepts of 20-21st Centuries within the Framework of International Dialogue for Creation of a New Model of Knowledge Management. [Online]. Available from: <http://www.inter-disciplinary.net/ci/intellectuals/int1/Khvatova%20paper.pdf> [2012, December 5]

- Knouse, S. B., Smith, A. & Smith, P. The Business Case for Diversity: Is Diversity Cost Effective? University of Louisiana, [Online]. 2008. Available from: <http://diversity.defense.gov/Resources/Commission/docs/Business%20Case/The%20Business%20Case%20for%20Diversity%20-%20Is%20Diversity%20Cost%20Effective.pdf> [2012, August 30]
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. Human Resource Management 42, 1(2003): 3-21.
- Konrad, A. M. Leveraging Workplace Diversity in Organizations. Organization Management Journal 3, 3(2006): 164–189.
- Lillevik, W. Cultural Diversity, Competencies and Behaviour: Workforce Adaptation of Minorities. Managing Global Transitions 5, 1(2007): 85-102.
- Linehan, M. & Hanappi-Egger, E. Diversity And Diversity Management: A Comparative Advantage? In H. Holt Larsen and W. Mayrhofer (eds), Managing Human Resources in Europe. London: Routledge, 2006.
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M. & Riedel, S. Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. Human Resource Development Review 5, 3(2006): 355-388.
- Luijters, K., van der Zee, K. I., & Otten, S. Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. International Journal of Intercultural Relations 32, 4(2008): 154-163.
- Mazur, B. & Bialostocka, P. Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. Journal of Intercultural Management 2, 2(2010): 5–15.
- Miller, Katherine. Organizational Communication: Approaches and Processes. Belmont, Calif.: Wadsworth Pub., 1999.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. The Academy of Management Review 21, 2(1996): 402-433.

- Morris, M. A. & Robie, C. A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. International Journal of Training and Development 5, 2(2001): 112–125.
- O’Leary, B. J. & Weathington, B. L. Beyond the Business Case for Diversity in Organizations. Employee Responsibilities And Rights Journal 18, 4(2006): 283-292.
- Parvis, L. Diversity and effective leadership in multicultural workplaces. Journal of Environmental Health 65, 7(2003): 37-38.
- Richard, O. C. Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. The Academy of Management Journal 43, 2(2000): 164-177.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. Academy of Management Journal 47, 2(2004): 255-266.
- Robinson, G., & Dechant, K. Building a Business Case for Diversity. The Academy of Management Executive 11, 3(1997): 21-31.
- Rollins, B. & Stetson, S. RE-DEFINING "DIVERSITY" The Iceberg Model. Jacksonville: MountainTop. [Online]. Available from: <http://www.mountaintopinstitute.org/pdf/Monograph/Monograph%20-%20Iceberg%20Model.pdf> [2012, August 11]
- Selmer, J., Torbiorn, I. & de Leon, C. T. Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: predeparture and post-arrival. The International Journal of Human Resource Management 9, 5(1998): 831-840.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, Havard Business Review, September-October 1996: 1-12.
- Thomas, K. M., Mack, D. A., & Montagliani, A. The arguments against diversity: Are they valid? In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), The psychology and management of workplace diversity, pp. 31-52. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2004.

Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly, C.A. Being different: Relational demography and organizational attachment. Administrative Science Quarterly 37, 4(1992): 549–579.

Vedder, G. Diversity Management in der Organisationsberatung, Gruppendynamik Und Organisationsberatung 37, 1(2006): 7-17.

Von Bergen, C. W., Soper, B., & Foster, T. Unintended negative effects of diversity management. Public Personnel Management 31, 2(2002): 239-251.

Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups, The Academy of Management Journal 36, 3(1993): 590-602.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางที่ ก1

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ A

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม		
เพศ	เพศชาย-หญิง	✓	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 	✓	
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✗		✓	
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓		✓	
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✗		✓	
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	✗		✗	
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	✗		✓	
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	✗		✓	
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	✗		✗	
				แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การปฐมนิเทศและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	✗

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินี้ๆ
- ✗ ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินี้ๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนี้ๆ
- ✗ ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนี้ๆ

ตารางที่ ก2

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ B

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม		
เพศ	เพศชาย-หญิง	✓	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 		
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✗			
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓			
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✓			
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	✗			
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	✗			
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	✗			
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	✗			
			แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 		

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- ✗ ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- ✗ ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก3

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ C

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
เพศ	เพศชาย-หญิง	✓	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 	
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✗		
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓		
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✗		
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	✗		
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	✗		
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	✓		
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มีมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	✗	แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- ✗ ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- ✗ ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก4

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ D

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
เพศ	เพศชาย-หญิง	X	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 	
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✓		
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓		
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	X		
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	X		
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	X		
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	X		
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	X	แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ X ✓ X

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- X ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- X ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก5

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ E

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
เพศ	เพศชาย-หญิง	X	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 	
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✓		
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓		
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✓		
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	X		
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	X		
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	✓		
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มีมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	X		
			แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ X X ✓ ✓ X ✓ X

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- X ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- X ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก6

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ F

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
เพศ	เพศชาย-หญิง	✓	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 	
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✓		
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓		
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✓		
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	✗		
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	✗		
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	✗		
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มีมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	✗	แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✗ ✗ ✗ ✗ ✗

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- ✗ ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- ✗ ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก7

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ G

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม			
เพศ	เพศชาย-หญิง	X	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 			
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✓				
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓				
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	X				
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	X				
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	X				
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	X				
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มีมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	X				
					แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ X ✓ ✓ X ✓ ✓ ✓ ✓ X

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- X ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- X ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก8

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ H

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
เพศ	เพศชาย-หญิง	X	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> • ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ • ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✓		
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓		
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	X		
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	✓		
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	X		
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	X		
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	X		

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- X ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- X ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก9

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ I

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
เพศ	เพศชาย-หญิง	✓	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> • ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ • ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 	
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✗		
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓		
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✗		
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	✓		
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	✗		
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	✗		
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มีมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	✗	แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ ✓ ✓ ✗ ✓ ✗ ✓ ✗

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- ✗ ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- ✗ ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก10

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ J

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
เพศ	เพศชาย-หญิง	X	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 	
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	X		
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓		
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✓		
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	X		
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	X		
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	X		
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มีมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	X	แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> X ✓ ✓ ✓ X ✓ ✓ ✓ X

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- X ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- X ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก11

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ K

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม			
เพศ	เพศชาย-หญิง	X	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 			
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	X				
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓				
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✓				
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิกัดทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	✓				
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	✓				
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	✓				
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มีมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	X				
					แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- X ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- X ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก12

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ L

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
เพศ	เพศชาย-หญิง	✗	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> • ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ • ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 	
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	✗		
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓		
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✓		
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	✗		
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	✗		
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	✗		
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มีมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	✗	แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ ✓ ✓ ✗ ✗ ✓ ✗ ✗

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- ✗ ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- ✗ ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก13

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ M

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม			
เพศ	เพศชาย-หญิง	X	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 			
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	X				
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓				
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✓				
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิกัดทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	X				
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	X				
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	X				
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	X				
					แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- X ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- X ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ตารางที่ ก14

แสดงผลการรับรู้และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ N

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	รายละเอียดความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การรับรู้	แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม			
เพศ	เพศชาย-หญิง	X	แนวทางการจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะเวลาการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ก) กระบวนการรับสมัครงาน / การคัดเลือก ข) การกำหนดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ค) การกำหนดค่าตอบแทน / สวัสดิการ ● ระยะเวลาเมื่อเข้าทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ง) การเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง จ) การจัดสถานที่ / สภาพแวดล้อมการทำงาน 			
	เพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม	X				
สัญชาติ	สัญชาติต่างๆ ของชาวต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย ทั้งสัญชาติตะวันตกและตะวันออก	✓				
อายุ	ช่วงวัยต่างๆ คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y	✓				
ความพิการ	คนปกติและผู้พิการด้านต่างๆ เช่น สูญเสียอวัยวะแขน ขา พิการทางการมองเห็นและพิการทางการได้ยิน	X				
ศาสนา	ศาสนาต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม	X				
ภูมิหลังการศึกษา	คนที่ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษา และคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรีและปริญญาโท	X				
ภูมิหลังการทำงาน	คนที่มีมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการควบรวมบริษัท	✓				
					แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> ก) การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การประชุมพิเศษและการเรียนภาษา ข) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ค) การสร้างทีม (Team Building) ง) การสื่อสารภายในองค์กร / การสร้างวัฒนธรรมองค์กร / การประชาสัมพันธ์ จ) การใช้สื่อ / ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่ม 	

- ✓ มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ
- X ไม่มีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินั้นๆ

- ✓ มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ
- X ไม่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิธีนั้นๆ

ภาคผนวก ข



ภาควิชาชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

28 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
เรียน ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์
สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงร่างวิทยานิพนธ์

เนื่องด้วย นายโกเมศ สุพลภักดิ์ นิสิตปริญญาโท กลุ่มสาขาการสื่อสารผ่านสื่อและวาทนิเทศ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย” โดยการมุ่งศึกษาบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรในรูปแบบต่างๆ และบริษัทของท่านเป็นบริษัทซึ่งผู้วิจัยพบว่าการเผยแพร่นโยบายในทางใดทางหนึ่งสู่สาธารณชน จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อาทิ เจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่แผนกการสื่อสารภายในองค์กร เจ้าหน้าที่แผนกสื่อสารองค์กร เจ้าหน้าที่แผนกกลยุทธ์สื่อสาร ผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทด้านนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบริษัทข้ามชาติและ/หรือบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร

ในนามคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอรับรองว่า วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในเชิงวิชาการ ข้อมูลที่เป็นความลับ หรือข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงชื่อบุคคลและองค์กรจะไม่มีการเปิดเผย เว้นแต่จะได้รับอนุญาตแล้วเท่านั้น

ทางคณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการเก็บข้อมูล อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรในบริษัทข้ามชาติ จึงได้ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน ประเทศไทยเป็นประเทศที่บริษัทต่างชาติให้ความสนใจในการลงทุนเป็นจำนวนมาก จากสถิติการอนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์ พบว่า นับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2543 จนถึงเดือนมิถุนายน 2555 มีการอนุญาตและออกหนังสือรับรองให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจรวมทั้งสิ้น 4,812 ราย ส่งผลให้มีบุคลากรต่างชาติเข้ามาทำงานประจำการในบริษัทข้ามชาติจำนวนมาก ซึ่งจะก่อให้เกิดสถานการณ์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมขึ้นภายในองค์กร อันจะสามารถทำให้เกิดได้ทั้งผลดีและผลเสีย (Aghazadeh, 2004)¹ กระทบกับกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารข้ามพรมแดน รวมทั้งนโยบายการลงทุนที่มุ่งเน้นการเปิดเสรีและส่งเสริมการค้าเสรี ทำให้องค์กรในปัจจุบันมีความเป็นพหุวัฒนธรรม (Multicultural) ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กรและบุคลากรท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม สำหรับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมมากที่สุด (Hammer and Martin, 1992)² โดยงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมล่าสุด คือ งานวิจัยเรื่อง “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย” โดยมิ่งขวัญ สิ้นธุรงค์ (2542)³ นอกจากนี้ยังพบว่ามีวิธีการจัดการความหลากหลายอื่นๆ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ การปรับตัว ฯลฯ จากความสำคัญดังกล่าว ประกอบกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในประเทศไทยนั้นได้ผ่านมาเป็นระยะเวลายาวนาน ขณะที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มากมาย จึงเป็นที่มาในการศึกษาวิจัยเรื่อง **การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย** การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการขยายฐานความรู้ด้านการสื่อสารต่างวัฒนธรรม และจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจะสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่อไป

¹ Aghazadeh, Seyed-Mahmoud. Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53, 6(2004): 521 – 531.

² Hammer, M.R., Martin, J.N. The effects of cross-cultural training on American managers in a Japanese-American Joint venture. *Journal of Applied Communication Research* 20, 2(1992): 161-182.

³ มิ่งขวัญ สิ้นธุรงค์. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาชาวาทวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย
- 2) เพื่อสำรวจรูปแบบการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บริษัทเอกชนข้ามชาติที่จดทะเบียนขออนุญาตและได้รับการรับรองให้ประกอบธุรกิจตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 จำนวน 4,812 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร จำนวน 15 คน และ นักวิชาการด้านวัฒนธรรม และ/หรือ นักวิชาการด้านการสื่อสารภายในองค์กร และ/หรือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร จำนวน 5 คน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษานี้จะช่วยขยายฐานความรู้ทางวิชาการด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ในด้านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม รวมถึงรูปแบบการสื่อสารอื่นๆ ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือบริษัทต่างๆ ที่จะได้นำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะท่ามกลางสังคมแบบพหุวัฒนธรรมในโลกสมัยใหม่ และการเตรียมความพร้อมผู้การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อย่างเป็นทางการในปี 2558

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources) และ/หรือ เจ้าหน้าที่แผนกการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และ/หรือ เจ้าหน้าที่แผนกสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) และ/หรือ เจ้าหน้าที่แผนกกลยุทธ์สื่อสาร (Strategic Communication) และ/หรือ ผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทด้านนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบริษัทข้ามชาติและ/หรือบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร

แนวคำถามในการสัมภาษณ์

- 1) ข้อมูลส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่น ชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง
- 2) ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร / บริษัทข้ามชาติ เช่น ลักษณะของธุรกิจ ประเภทอุตสาหกรรม ขนาดและสัญชาติของบริษัทแม่
- 3) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่พบในองค์กร
- 4) ลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
- 5) ผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ทั้งต่อตัวบุคลากรและองค์กร ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
- 6) การกำหนดสถานภาพและบทบาทของบุคลากรในองค์กร
- 7) รูปแบบและทิศทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรที่ผ่านมา
- 8) การใช้ / แนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร
 - การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
 - การจัดการความรู้
 - การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
 - กลยุทธ์อื่นๆ
- 9) ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม
- 10) ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะอื่นๆ สำหรับองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายโกเมศ สุพลภักดิ์ เกิดวันศุกร์ที่ 8 มกราคม พุทธศักราช 2531 ที่กรุงเทพมหานคร ศึกษาชั้นอนุบาลที่โรงเรียนเยาวลักษ์วิทยารัตนบุรี ชั้นประถมศึกษาที่โรงเรียนวัดบางปะกอก ชั้นมัธยมศึกษาที่โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี สาขาวาริชวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2552 และได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการสื่อสารผ่านสื่อและวาทนิเทศ ในปีการศึกษา 2554 เมื่อจบการศึกษาได้เคยทำงานเป็นวิทยากรและติวเตอร์ตามสถาบันสอนพิเศษต่างๆ