

การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

โกเมศ สุพลภัก
เมตตา วิวัฒนานุกูล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย และสำรวจรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยจากมุมมองของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารแผนกทรัพยากรบุคคล 15 คน และนักวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม 9 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) บริษัทข้ามชาติในประเทศไทยมีการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติ “สัญชาติ” มากที่สุด 2) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่รับรู้ มีทั้ง “ลักษณะที่สามารถจัดการได้” และ “ลักษณะที่ไม่สามารถจัดการได้” เมื่อพิจารณาความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สามารถจัดการได้ พบว่า รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยสามารถจำแนกออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) แนวทางด้านการจัดการองค์กร โดยเน้นการสร้างความเท่าเทียมผ่านกระบวนการรับสมัครงานและการคัดเลือกการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมไปถึงการจัดตั้งแผนก “Diversity Management” หรือ “Diversity and Minority Affair” 2) แนวทางด้านการสื่อสารระหว่าง

โกเมศ สุพลภัก (นศ.ม. นิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) ปัจจุบันเป็นวิทยากร บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน และ เมตตา วิวัฒนานุกูล (M.A., University of Kansas, USA., 1981) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาพาณิชยการ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย” ของโกเมศ สุพลภัก โดยมี เมตตา วิวัฒนานุกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับการประเมินผลการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับดีมาก ของสาขาวิชานิเทศศาสตร์ (กลุ่มวิชาการสื่อสารผ่านสื่อและวาทีเทศ) และได้รับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลวิทยานิพนธ์ดีเด่น ระดับปริญญาโทบัณฑิตสาขาวิชานิเทศศาสตร์ (กลุ่มการสื่อสารผ่านสื่อและวาทีเทศ) ประจำปีการศึกษา 2555

วัฒนธรรม คือ การพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่จำเป็นในกันตัวบุคลากร ด้วยการเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วมและทำงานกับความหลากหลายได้แก่ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมการปฐมนิเทศและการเรียนภาษา

Abstract

The purposes of this research were 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. Qualitative method was used to in-depth interview with 15 HR managers and 9 experts and scholars in organizational cultural – diversity management. The results were found as follow: 1) Multinational corporations in Thailand perceive cultural diversity the most in “nationality” dimension 2) Cultural diversity is perceived to be “manageable” and “unmanageable.” 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, formation of structure and functions, remuneration and benefits, work promotion, location and work environment settlement 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 by providing cultural training, orientation and language learning.

บทนำ

ปัจจุบัน ประเทศไทยเป็นประเทศที่บริษัทต่างชาติให้ความสนใจในการลงทุนเป็นจำนวนมาก จากสถิติการ

อนุญาตและการออกหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจให้คนต่างด้าวของกระทรวงพาณิชย์ พบว่า นับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2543 จนถึงเดือนมิถุนายน 2555 มีการอนุญาตและออกหนังสือรับรองให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจรวมทั้งสิ้น 4,812 ราย ส่งผลให้มีบุคลากรต่างชาติเข้ามาทำงานประจำการในบริษัทข้ามชาติจำนวนมาก ซึ่งจะก่อให้เกิดสถานการณ์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมขึ้นภายในองค์กร อันจะสามารถทำให้เกิดได้ทั้งผลดีและผลเสีย (Aghazadeh, 2004) กอรปกับกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารข้ามพรมแดน รวมทั้งนโยบายการลงทุนที่มุ่งเน้นการเปิดเสรีและส่งเสริมการค้าเสรี ทำให้องค์กรในปัจจุบันมีความเป็นพหุวัฒนธรรม (Multicultural) ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กรและบุคลากรท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม สำหรับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับการนิยมนมากที่สุด (Hammer & Martin, 1992) โดยงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมล่าสุด คือ งานวิจัยเรื่อง “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย” โดย มิ่งขวัญ สินธุวงษ์ (2542) นอกจากนี้ยังพบว่ามีการจัดการความหลากหลายอื่นๆ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ การปรับตัว ฯลฯ จากความสำคัญดังกล่าว ประกอบกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในประเทศไทยนั้นได้ผ่านมาเป็นระยะเวลายาวนาน ขณะที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มากมาย จึงเป็นที่มาในการศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการขยายฐานความรู้ด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งจะสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งมีความเชื่อ ค่านิยมทางวัฒนธรรม หรือรูปแบบ

พฤติกรรมที่ต่างกัน (ฉัตรระวี สุคนธรรัตน์, 2542) อันเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความสัญลักษณ์และบริบทหนึ่งๆ โดยบุคคลในกระบวนการสื่อสารนั้นมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากในระดับที่มีการตีความและมีความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกัน นำไปสู่ความหมายที่ไม่เหมือนกัน (Lustig และ Koester, 1993 อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548) ซึ่งความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นจะต้อง ‘เด่นชัดพอ’ ที่จะทำให้เห็นความแตกต่างของการสื่อสารระหว่างคู่สื่อสาร (Samovar & Porter, 1995 อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548) โดยเมตตา วิวัฒนานุกูล (2548) ได้กล่าวถึงการเปรียบเทียบว่าความแตกต่างใดเป็นความแตกต่างในระดับวัฒนธรรม (culture) หรือระดับวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) ขึ้นอยู่กับว่าเราใช้ฐานหลักใดในการเปรียบเทียบวัฒนธรรม

ปัญหาของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมนั้น มาจากการที่คนมีวัฒนธรรมต่างกัน วัฒนธรรมที่ต่างกันนี้มีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ และการตีความสารที่ได้รับ การขาดประสบการณ์ร่วมกัน (shared Experience) หรือมีกรอบอ้างอิง (frame of reference) ที่แตกต่างกัน จึงเป็นอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจกัน (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548) โดยจำแนกเป็นด้านต่างๆ ได้คือ (1) อุปสรรคด้านความรู้และความคิด (cognitive) (2) อุปสรรคด้านทัศนคติและความรู้สึก (affective) และ (3) อุปสรรคด้านพฤติกรรม (behavior)

แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมคือ ความแตกต่างของคนหรือกลุ่ม (Parvis, 2003) ในด้านวัฒนธรรม ค่านิยม การศึกษา เพศ อายุ ภาษา ศาสนา ชนชั้นถิ่นที่อยู่อาศัย สถานภาพทางการสมรส และความสามารถทางด้านร่างกาย (Church, 1995; Cox, 1993; 2001; Robinson & Dechant, 1997; Gardenswartz & Rowe, 1998; Parvis, 2003; European Commission, 2008; Hoge, 2010) ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างเพียงด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งด้านก็ว่าได้ (Church, 1995) โดยความหลากหลายนี้จะเชื่อมโยง

กับลักษณะทั้งที่เป็นที่ปรากฏ (visible characteristics) และไม่เป็นที่ปรากฏ (invisible characteristics) (Church, 1995; Miliiken & Martins, 1996; Harrison, Price, & Bell, 1998; Hoge, 2010; Rollins & Stetson, 2012; Rijamampinina & Carmichael, 2005 อ้างถึงใน Mazur & Białostocka, 2010)

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถจำแนกออกเป็น 2 ทาง คือ ผลดีและผลเสีย โดยผลดีของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่ การลดต้นทุน (Cost Saving) และการได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (Resource Acquisition) (Cox & Blake, 1991; Cox & Smolinski, 1994; Robinson & Dechant, 1997; Richard, 2000; Thomas et al., 2004; Cox, 2008; European Commission, 2008) การตลาด ความสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา (Marketing, Creativity and Problem Solving) (Cox & Blake, 1991; Cox et al., 1991; Milliken & Martins, 1996; Jackson, 1996; Robinson & Dechant, 1997; Ely & Thomas, 2001; Cox, 2008; European Commission, 2008) ความยืดหยุ่นของระบบหรือองค์กร (System Flexibility) (Cox & Blake, 1991; Cox et al., 1991; Cox, 2008) ขณะที่ผลเสียของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่ ความผูกพันหรือความสามัคคีในกลุ่ม (Group Cohesiveness) และการยึดถือองค์กร (Identification) (Tsui et al., 1992; Cox, 1993; Watson et al., 1993; Cox & Smolinski, 1994; Jackson, 1996; Milliken & Martins, 1996; Cox & Beale, 1997; Luijters et al., 2008) การสื่อสาร ความขัดแย้งกันและการตัดสินใจ (Communication, Conflict and Decision Making) (Cox & Blake, 1991; Cox, 1993; Cox & Smolinski, 1994; Jackson, 1996; Kochan et al., 2003; Konrad, 2006; Linehan & Hanappi-Egger, 2006; Vedder, 2006; O’Leary & Weathington, 2006; Knouse et al., 2008) การขาดงาน ประสิทธิภาพและต้นทุน (Absenteeism, Performance, and Costs) (Cox & Blake, 1991; Tsui et al., 1992; Cox & Smolinski, 1994; Jackson, 1996; Milliken & Martins, 1996; Richard, 2000; Kochan et al., 2003; European Commission, 2003: 2008; Thomas et al., 2004; O’Leary

& Weathington, 2006) และเชื้อชาติและการแบ่งแยก (Racism and Discrimination)(Watson et al., 1993; Cox & Smolinski, 1994; Miliiken & Martins, 1996; Harrison et al., 1998; Ely & Thomas, 2001; Thomas et al., 2004; Linehan & Hanappi-Egger, 2006; Knouse et al., 2008)

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสาร เพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในองค์กร

การสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมุมมองด้านการจัดการ (Management Perspective) ได้แก่ แนวคิดของ TAYLOR H. COX ซึ่งได้เสนอโมเดลที่ใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กร มีชื่อว่า “Spheres of activity in the Management of Cultural Diversity” Cox & Blake, 1991; Cox, 1993) และแนวคิดของ ROBIN J. ELY & DAVID A. THOMAS ซึ่งได้เสนอ “Diversity Perspectives” มุมมองต่างๆ ทั้ง 3 แบบ คือ 1) มิติการเรียนรู้และการรวมกัน (integration and learning) 2) มิติการเข้าถึงและความชอบด้วยกฎหมาย (access and legitimacy) และ 3) มิติการแบ่งแยกและความยุติธรรม (discrimination and fairness) (Thomas & Ely, 1996; Ely & Thomas, 2001)

การสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมุมมองด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Perspective) ได้แก่ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Bennett, 1986; Black & Mendenhall, 1990; Baumgarten, 1995; Kealey & Protheroe, 1996; Cushner & Brislin, 1997; Brislin & Bhawuk, 1999; Forster, 2000; Littrell et al., 2006; เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2536; มิ่งขวัญ สิ้นธุวงศ์, 2542) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (พัชร คาร์มสุนทรชัย, 2550; เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2552; พรพิศกลั่นสีมา, 2552) การปรับตัว (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2548) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Cox, 1991; 1993; 2001)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายในบริษัทเอกชนข้ามชาติที่จดทะเบียนขออนุญาติ และได้รับการรับรองให้ประกอบธุรกิจตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 จำนวน 14 บริษัท รวม 15 คน (มี 1 บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ 2 คน) และ นักวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรจำนวน 9 คน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ 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” โดยพบความแตกต่างระหว่างคนที่มีความพิการกับคนที่มีความพิการลักษณะต่างๆ คือ

ความผิดปกติหรือบกพร่องทางร่างกาย (จำนวน 3 บริษัท)

- ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการศึกษา” โดยพบความแตกต่างตั้งแต่คนที่ ไม่จบวุฒิมัธยมศึกษาและคนที่จบวุฒิมัธยมศึกษา (จำนวน 3 บริษัท)

- ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ศาสนา” โดยพบว่ามีการรับรู้ความแตกต่างด้านศาสนา ต่างๆ คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม (จำนวน 3 บริษัท)

- ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ภูมิหลังการทำงาน” โดยพบว่าเกิดจากการควมรวมองค์กร 2 แห่ง ที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหา ระหว่างบุคลากรจากองค์กรทั้ง 2 แห่งดังกล่าว เนื่องจาก มีวิธีการทำงานแตกต่างกัน (จำนวน 1 บริษัท)

1.2) ทศนคติต่อความหลากหลายทาง วัฒนธรรมในองค์กร

- ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อให้เกิด พฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่เกิดจาก “อายุและภูมิหลังการศึกษา” ของแต่ละคนนั้น จะสะท้อนออกมาซึ่งความคิด ความเชื่อและการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำ ความเข้าใจในความแตกต่างกันของความคิดและพฤติกรรม ซึ่งเกิดจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “อายุ และภูมิหลังการศึกษา”

- ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร โดยผลดีของความหลากหลาย ทางวัฒนธรรมที่พบมากที่สุดคือ ความสร้างสรรค์ ความหลากหลายของความคิด มุมมองที่แตกต่างกันของ คนที่มาจากวัฒนธรรมต่างกันทำให้มีทางเลือกต่างๆ มากขึ้น ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการที่ได้ข้อมูลอย่างแท้จริงของ กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด ความยืดหยุ่นของบุคคลและ องค์กร และการลดต้นทุน ตามลำดับ

- ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ก่อให้เกิดปัญหา/อุปสรรคในการทำงาน ซึ่งปัญหาที่พบ มากที่สุดคือ ความเข้าใจหรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน หรือข้อผิดพลาดในการสื่อสาร เนื่องมาจากภาษาหรือ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างได้

เพิ่มเติมว่า การพูดคุยและทำความเข้าใจกันทำให้ปัญหา ดังกล่าวยุติได้ เพราะบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในการ ทำงาน (professional)

2) รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติใน ประเทศไทย

๔ แนวทางด้านการจัดการองค์กร (Management Approach)

• ระยะก่อนเข้าทำงาน

- กระบวนการรับสมัครงาน/การคัดเลือก (จำนวน 9 บริษัท) สร้างความเท่าเทียมในการรับสมัครงาน ด้วยการไม่ระบุถึงข้อจำกัดหรือคุณสมบัติต่างๆ ในการสมัครงาน โดยการใช้มาตรฐานเดียวกับสากลที่ไม่ละเมิดสิทธิ มนุษยชน (human right) ไม่แบ่งแยก (discriminate) และ การตระหนักถึงโอกาสที่เท่าเทียมกัน (equal opportunity) ของทุกคน รวมทั้งบางบริษัทยังมีการแสดงถึงความ เท่าเทียมผ่านการใช้ “คณะกรรมการสัมภาษณ์” ชุดเดียวกัน กับผู้สมัครทุกคนในตำแหน่งเดียวกันอีกด้วย

- การกำหนดโครงสร้าง/บทบาทหน้าที่ (จำนวน 10 บริษัท) พบว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้าน “สัญชาติ” เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างขององค์กร บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัท แม้ที่อยู่ต่างประเทศ หรือบุคลากรต่างชาติที่บริษัทเป็น คนรับสมัครเองนั้น มีบทบาทหน้าที่ในระดับบริหารของ องค์กรและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เนื่องจากประเทศไทยมี กฎหมายในการปกป้องแรงงานไทย จึงทำให้ไม่สามารถ รับสมัครบุคลากรต่างชาติในตำแหน่งอื่นๆ ที่ทางราชการ สงวนไว้ให้กับคนไทยได้ และเมื่อพิจารณาความหลากหลาย ทางวัฒนธรรมด้าน “เพศ” พบว่า บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีคณะผู้บริหารที่มีการกระจายความเท่าเทียมของเพศชาย-หญิง ไม่กีดกันเพศหญิง ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกนั้น มีคณะผู้บริหารเป็นเพศชายเป็นส่วนใหญ่ การกำหนด โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคนที่มีความหลากหลาย ทางวัฒนธรรมด้าน “เพศ” พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศที่สาม ไม่ได้เป็นปัจจัยในการกำหนดบทบาทหน้าที่ เพราะองค์กร เชื่อในความสามารถและความเป็นมืออาชีพของบุคลากร

- การกำหนดค่าตอบแทน/สวัสดิการ (จำนวน 13 บริษัท) โดยมีการกำหนดด้วยมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ทุกคนอยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน แต่หากเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้าน “เพศและศาสนา” ก็จะมีบุคลากรที่ได้รับสวัสดิการที่ดีมากขึ้นด้วย เช่น มีความยืดหยุ่นในการอนุญาตให้ลาคลอดบุตรได้มากขึ้น หรือ มีการจัดอาหารสำหรับชาวมุสลิมไว้โดยเฉพาะด้วย เป็นต้น

ขณะที่บริษัทข้ามชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “สัญชาติ” มีวิธีการจัดการความหลากหลายบุคลากร โดยสามารถจำแนก บุคลากรต่างชาติ ออกเป็น 2 ประเภท คือ บุคลากรต่างชาติที่บริษัทเป็นคนรับสมัครเอง และบุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศ พบว่าบุคลากรต่างชาติที่บริษัทเป็นคนรับสมัครเองนั้น จะมีความเท่าเทียมเหมือนกับการปฏิบัติกับคนอื่น ๆ ในองค์กร ขณะที่บุคลากรต่างชาติ (expatriate) ที่ถูกส่งตัวมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศจะมีเงินเดือน และสวัสดิการที่ดีกว่า ด้วยเหตุผลที่ว่า บุคลากรต่างชาติเหล่านั้นรับเงินเดือนที่มีโครงสร้างที่ถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ และบุคลากรต่างชาติเหล่านั้น ต้องมาทำงานยังนอกประเทศของตนเอง ดังนั้น สวัสดิการที่ให้แก่เพิ่มเติม ก็จะเป็นสวัสดิการที่เคยได้รับเหมือนเมื่อครั้งที่อาศัยอยู่ที่ประเทศตนเอง 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 โดยเฉพาะ ด้าน “เพศ” และ “ความพิการ” สามารถทำงานในองค์กรได้ เช่น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “เพศ” โดยองค์กรที่มีเพศหญิงมากจะมีการสร้างห้องปั๊มนมซึ่งมากกว่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนด หรือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “ความพิการ” โดยองค์กรที่มีคนพิการทำงานร่วมด้วย ก็จะมีการจัดสถานที่การทำงานให้คนพิการสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้ด้วยตนเอง มีความสะดวกในการใช้สถานที่ เช่น การจัดพื้นที่ให้คนพิการที่นั่ง wheel chair หรือ การจัดห้องน้ำสำหรับคนพิการ เป็นต้น

• การจัดตั้งแผนก Diversity Management

โดยให้องค์กรมีการเพิ่มทักษะความหลากหลายทางวัฒนธรรมแก่บุคลากร โดยเป็นความรับผิดชอบของแผนก HR หรือ จัดตั้งแผนกใหม่ในองค์กรอย่าง “Diversity Management” “Office of Diversity” “Diversity and Minority Affair” ซึ่งจะมีหน้าที่ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรโดยตรง

๔ แนวทางด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Approach)

• การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลาย

- การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (จำนวน 11 บริษัท) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมบุคลากรต่างชาติที่มาทำงานในประเทศไทย โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของไทยและเรื่องต่างๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย อาทิ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ อาหาร เป็นต้น ส่วนใหญ่วิธีการที่บริษัทข้ามชาตินำมาใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้น เป็นการจ้างองค์กรภายนอก (outsource) มารับผิดชอบหน้าที่ตรงนี้เพราะเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรม และวิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม มีหลากหลายวิธี คือ การบรรยาย การสอนงาน การจัดกิจกรรม การพามาเที่ยวชมประเทศไทย และยังพบว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมตั้งแต่ทางประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมา หรืออาจจะเป็นการจัดการ

ฝึกอบรมที่ประเทศไทยเองก็ตาม 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 เป็นผู้เข้าชมงาน) เป็นต้น

• **การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายใน องค์กรและการประชาสัมพันธ์** (จำนวน 10 บริษัท) มีการสื่อสารผ่านงานนโยบายด้านการเปิดรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยตระหนักถึงความเท่าเทียมกันของบุคลากร มีการสื่อสารภายในองค์กรและปลูกฝังเกี่ยวกับนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำจนถึงพนักงาน นอกจากนี้ ยังได้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ

นโยบายด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรต่อสาธารณะผ่านทางสื่อต่างๆ อีกด้วย อาทิ องค์กรที่มีนโยบายเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “ความพิการ” ก็เลือกประชาสัมพันธ์ผ่านการแข่งขันกีฬาพาราลิมปิก เป็นต้น

• **การสร้างทีม (Team Building)** (จำนวน 5 บริษัท) โดยเป็นทีมงานที่ประกอบไปด้วยคนที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความตั้งใจขององค์กรที่อยากจะสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพของทีมสูงขึ้นได้ เกิดความเข้าใจผู้อื่นและความสัมพันธ์เริ่มพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

• **การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม** กับความหลากหลายแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม (จำนวน 3 บริษัท) มีการสื่อสารผ่านการใช้สื่อที่แตกต่างกันเพื่อให้เข้าถึงความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร โดยคำนึงถึงลักษณะสำคัญของความแตกต่างในด้านนั้นๆ อาทิ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “อายุ” บริษัทข้ามชาติก็เลือกใช้สื่อออนไลน์ เพื่อให้เข้าถึงบุคลากร generation Y ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้าน “สัญชาติ” องค์กรมีการใช้ล่าม เพื่อเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างบุคลากรที่มีสัญชาติแตกต่างกัน ตลอดจนการจัดตั้ง “คณะกรรมการสวัสดิการ” เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารกับคนที่มี ความหลากหลายที่เกิดจากภูมิหลังการทำงาน เป็นต้น

• **การจัดการความรู้** จะทำให้เข้าใจในความหลากหลายของแต่ละคนมากยิ่งขึ้น เพราะการจัดการความรู้นั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้รู้จักกันมากขึ้น ได้เรียนรู้ตัวตนของกันและกันมากยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการแบบการกลุ่ม ซึ่งเป็นวิธีการที่ให้ผู้เรียนในกลุ่มได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ ในประเด็นที่กำหนดเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนกว้างขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

1) การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

จากผลการวิจัยที่พบว่า การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ คือ สัญชาติ อายุ เพศ ความพิการ ภูมิหลังการศึกษา ศาสนาและภูมิหลังการทำงานนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นมิติของความหลากหลายในระดับที่ปรากฏให้เห็นได้โดยง่ายซึ่งมิติความหลากหลายในลักษณะนี้ไม่ต้องใช้ระยะเวลาในการรับรู้ยาวนานเท่ามิติในระดับที่ไม่ปรากฏ เพราะมิติในลักษณะนี้สามารถมองเห็นได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับการจำแนกมิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่า มิติของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับที่ปรากฏให้เห็นได้ (visible characteristics) (Miliilken & 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) เป็นมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้โดยง่าย ในขณะที่มิติของความหลากหลายในระดับที่ไม่ปรากฏ (invisible characteristics) (Miliilken & Martins, 1996) หรือ ระดับลึกหรือระดับที่ไม่ปรากฏ (Deep-Level Diversity) (Harrison, Price, & Bell, 1998) หรือ มิติที่ไม่เห็น (Rollins & Stetson, 2012) หรือ มิติที่ไม่สามารถเห็นได้ชัดเจน (Rijamampinina & Carmichael, 2005 อ้างถึงใน Mazur & Białostocka, 2010) เป็นมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ต้องใช้ระยะเวลานานกว่าที่จะสามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้ เพราะเป็นมิติที่อยู่ลึกและไม่สามารถมองเห็นได้จากลักษณะทางกายภาพ

การรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้ในเรื่องของ “สัญชาติ” เป็นอันดับหนึ่ง จุดสังเกตที่น่าสนใจของกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทข้ามชาติตะวันตกมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากสัญชาติมากกว่าบริษัทข้ามชาติตะวันออกกล่าว

คือ บริษัทข้ามชาติตะวันตกใน 1 บริษัทมีชาวต่างชาติ (expatriate) ที่มีความหลากหลายจากประเทศต่างๆ กระจายอยู่ในหลายๆ ตำแหน่งของบริษัท ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่น พบความหลากหลายของชาวต่างชาติ (expatriate) เพียงชาติเดียว คือ ชาวญี่ปุ่นเอง การที่พบความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากสัญชาติในบริษัทข้ามชาติตะวันตกมากกว่านั้น เป็นเพราะว่าชาวตะวันตกนั้นเป็นคนที่มักจะมีลักษณะเปิดกว้าง ยอมรับในเรื่องของความเท่าเทียมซึ่งน่าจะมากจากแนวคิดความเป็นประชาธิปไตยที่ถูกปลูกฝังมานานกว่า (สงบ เชื้อทอง, 2555) และประเมินผลจากผลงาน ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่นนั้น มีลักษณะที่ยังผูกติดกับความเป็นชาตินิยมและวัฒนธรรมการรวมกลุ่ม (Collectivism) (เจษฎา ศาลาทอง, 2555) จึงยังไม่ค่อยเปิดรับความหลากหลายทางเชื้อชาติมากเท่าชาติตะวันตก

นอกจากนี้เราจะสังเกตได้ว่าการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยนั้น มุ่งความสนใจไปที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมใน “ระดับประเทศ” แต่ไม่ได้ระบุถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) อย่างเชื้อชาติ หรือ วัฒนธรรมย่อยในประเทศไทยเองอย่างความแตกต่างระหว่างคนในภูมิภาคต่างๆ เช่น คนภาคเหนือ คนภาคอีสาน คนภาคกลาง และคนภาคใต้ หรือพวกชนกลุ่มน้อย เป็นต้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากไม่พบปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับนี้ อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างในระดับวัฒนธรรมย่อยนี้ก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องของภาษาและอาหาร ซึ่งในส่วนของภาษานั้น แม้ว่าจะเป็นภาษาไทย แต่จะมีความแตกต่างกันไปตามท้องถิ่นต่างๆ อันจะทำให้เกิดสำเนียงหรือความหมายที่เปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมย่อยได้ (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2536; 2548)

ขณะที่ หากเราพิจารณาในเรื่องของการรับรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” โดยพบว่าบริษัทข้ามชาติตะวันตกมีการรับรู้ความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิง ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกกลับไม่พบการรับรู้ความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิง ซึ่งประเด็นนี้มีความ

น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง การที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่นนั้นไม่พบความแตกต่างระหว่างเพศชาย-หญิง อาจเนื่องมาจากค่านิยมเกี่ยวกับบทบาททางเพศในสังคม กล่าวคือ ผู้หญิงชาวญี่ปุ่น เมื่อสมรสแล้วจะทำหน้าที่เป็นแม่บ้านอย่างเต็มตัว ขณะที่ผู้ชายชาวญี่ปุ่นจะทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลครอบครัว ทำงานเพื่อเลี้ยงครอบครัว ทำให้เราไม่พบว่า มีผู้หญิงชาวญี่ปุ่นในระดับบริหารขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขณะที่ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” นั้น จะเห็นได้ว่า มีการรับรู้ความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิงกับเพศที่สาม ซึ่งประเด็นนี้ก็มีความน่าสนใจ เราจะสังเกตได้ว่า ในปัจจุบันความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านรสนิยมทางเพศนั้นมีมากขึ้นทั้งนี้เพราะสังคมไทยเปิดกว้างการยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มีการพูดถึงกันมาก การแบ่งชนชั้นในสังคมและการกีดกันทางเพศกลายเป็นสิ่งที่สังคมไม่ให้การยอมรับ (เทียมเทพ ทั้งศิริ, 2546 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552) ซึ่งในประเทศไทยนั้น ผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศมีแนวโน้มที่จะเปิดเผยตัวมากกว่าในอดีต อันเป็นผลมาจากการที่สังคมไทยในปัจจุบันให้การยอมรับผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศเพิ่มมากขึ้น นายแพทย์อุดมศิลป์ ศรีแสงนาม (2524 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552) ชี้ว่า จำนวนผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศในประเทศไทยมีค่อนข้างสูง เพราะมีชายผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศ (เกย์) ไม่น้อยกว่า 5% ขณะที่ผู้หญิงผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศ (เลสเบียน) ไม่น้อยกว่า 2% และงานวิจัยล่าสุดโดย 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 หมายความว่า ชายไทยประมาณ 10 ล้านคน เป็นชายผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศ (เจษฎา นกน้อย, 2552) จำนวนผู้ที่มีความหลากหลายทางเพศของประเทศไทยนั้นเพิ่มสูงมากขึ้นอย่างมาก

ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงพบความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “เพศ” โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างเพศชาย/หญิง กับเพศที่สามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ส่วนความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจาก “ความพิการ” นั้น จุดที่น่าสนใจ บริษัทข้ามชาติตะวันตก มีการรับรู้ความแตกต่างระหว่างคนที่มีร่างกายปกติกับคนที่มีร่างกายพิการ ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่น ไม่พบว่ามี การรับรู้ความแตกต่างตรงนี้ ประเด็นสำคัญคือ ต้องเข้าใจก่อนว่า ในการที่เรารับเอาคนที่มีร่างกายพิการเข้ามาทำงานในองค์กรนั้น องค์กรต้องมีการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในเรื่องของสถานที่ ช่องทางของรถเข็น wheel chair ซึ่งองค์กรหลายๆ แห่งก็ไม่มีความพร้อมในเรื่องเหล่านี้ ดังนั้น องค์กรที่จะสามารถรับคนพิการเข้าทำงานได้ต้องมีความพร้อม ซึ่งพบว่าบริษัทข้ามชาติตะวันตกนั้นมีความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้มากกว่า ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่นกลับเลือกที่จะจ่ายเงินให้กับรัฐตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 มาตรา 34 วรรคท้าย ซึ่งได้กำหนดให้นายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการ ซึ่งรับคนพิการเข้าทำงานหรือส่งเงินเข้ากองทุนได้รับยกเว้นภาษีเป็นร้อยละของจำนวนเงินค่าจ้างที่จ่ายให้แก่คนพิการ หรือเงินที่ส่งเข้ากองทุนแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ตามกฎหมายกำหนดมากกว่าการรับคนพิการเข้าทำงาน ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรมากกว่า และบริษัทข้ามชาติตะวันตกก็ดูเหมือนจะมีความพร้อมในเรื่องนี้มากกว่า องค์กรตะวันออก

2) รูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

สำหรับรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในแนวทางการจัดการองค์กรนั้น มุ่งสร้าง “ความเท่าเทียม” ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Cox & Blake (1991) ที่ได้มีการศึกษาถึงการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยได้เสนอโมเดลที่ใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ

องค์กร มีชื่อว่า “Spheres of activity in the Management of Cultural Diversity” ได้เสนอวิธีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ต้องสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในขั้นตอนของการจัดการองค์กร โดยปราศจากอคติ (bias) โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการรับสมัครงานและการคัดเลือก การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมการทำงาน

สำหรับ “กระบวนการรับสมัครและการคัดเลือก” บริษัทข้ามชาติได้สร้างความเท่าเทียมด้วยการไม่ระบุถึงชื่อจำกัดหรือคุณสมบัติต่างๆ ในการสมัครงาน โดยการใช้มาตรฐานเดียวกับสากลที่ไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน (human right) ไม่แบ่งแยก (discriminate) และการตระหนักถึงโอกาสที่เท่าเทียมกัน (equal opportunity) ของทุกคน สอดคล้องกับหลักการความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) ซึ่งหมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงาน สำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องจากฐานะ เพศ ศิพ และศาสนา กล่าวคือ ทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียม (ซูญออีปุดราอาณู, 2553) ความเสมอภาคในโอกาสนี้ถือเป็นหลักสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบคุณธรรมหรือที่เรียกว่า Merit System ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการผูกติดกับปัจจัยอื่นใด ขณะที่องค์กรบางแห่งยังมีการแสดงถึงความเท่าเทียมผ่านการใช้ “คณะกรรมการสัมภาษณ์” ชุดเดียวกันกับผู้สมัครทุกคนในตำแหน่งเดียวกันอีกด้วย ซึ่งเป็นการแสดงถึงการใช้มาตรฐานในการประเมินหรือคัดเลือกเดียวกันกับกลุ่มผู้สมัคร (candidate)

ขณะที่ “การกำหนดโครงสร้าง/บทบาทหน้าที่” นั้น เมื่อพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างบริษัทข้ามชาติตะวันตกและบริษัทข้ามชาติตะวันออก โดยใช้มิติด้านเพศเป็นเกณฑ์นั้น พบว่า บริษัทข้ามชาติตะวันตกมีความเท่าเทียมในการกระจายชาวต่างชาติ (expatriate) ที่มีเพศแตกต่างกัน (เพศชาย-หญิง) ในตำแหน่งต่างๆ ของ

องค์กร โดยเฉพาะในระดับบริหาร ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่น จะพบว่าชาวต่างชาติ (expatriate) ที่มาทำงานนั้นล้วนแล้วแต่เป็นเพศชายทั้งหมด โดยสามารถสังเกตจากการจัดโครงสร้างองค์กรเปรียบเทียบระหว่างบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด (บริษัทข้ามชาติตะวันตก : อังกฤษและเนเธอร์แลนด์) และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (บริษัทข้ามชาติตะวันออก : ญี่ปุ่น)

สำหรับ “การกำหนดค่าตอบแทน/สวัสดิการ” มุ่งประเด็นไปที่การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนเพื่อสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในองค์กร อย่างไรก็ตาม บุคลากรต่างชาตินั้นจะมีโครงสร้างเงินเดือนหรือสวัสดิการที่ดีกว่า เนื่องจากการมุ่งใจให้บุคลากรต่างชาติทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รันนิ มุขแจ้ง (2552) เกี่ยวกับค่าตอบแทนของบุคลากรต่างชาติที่ต้องมีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือน ที่ต้องมีลักษณะมุ่งใจและส่งเสริมให้ทำงานในระยะยาว และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุวรรณี เตชะวิรัชชน (2541) เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่ด้อยมีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการจูงใจชาวญี่ปุ่นให้ทำงานอยู่ที่ประเทศไทย

ขณะที่ “การเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง” ก็เป็นการสร้างความเท่าเทียมของบุคลากรที่มีความหลากหลายผ่านเกณฑ์การประเมินที่อ้างอิง ผลการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญ โดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยในด้าน เพศ อายุ สัญชาติ ความพิการ ศาสนา ภูมิหลังการศึกษาและภูมิหลังการทำงาน ถ้าบุคลากรคนนั้นได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Rawls (2001) อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย (2551) ที่กล่าวว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆ จะต้องกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนทั้งในเรื่องของการจ้างงาน การให้ออกจากงาน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

“การจัดสถานที่/สภาพแวดล้อมการทำงาน” เป็นการเอื้ออำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจัดว่าเป็นการสร้าง ความเท่าเทียมอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้นเพื่อให้อันที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถใช้ชีวิตหรือทำงานในสถานที่ทำงานได้

นอกจากแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ได้กล่าวมาแล้ว แนวทางหนึ่งในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่น่าสนใจในบริษัทข้ามชาตินั้น ก็คือ การลดหรือขจัดความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ลดความขัดแย้งและการแบ่งแยกภายในองค์กรได้โดยแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้วยการลดหรือขจัดความหลากหลายนี้ได้แสดงให้เห็นผ่านแนวโน้มในการส่งผู้บริหารชาวต่างชาติของบริษัทข้ามชาติตะวันตกเข้ามาประจำบริษัทสาขาในประเทศไทย โดยพบว่ามิบุคลากรต่างชาติ (expatriate) น้อยลงเรื่อยๆ เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่สูงมาก ประกอบกับการกระตุ้นให้คนท้องถิ่นเองขึ้นมาเป็นผู้บริหาร แต่จะเปลี่ยนลักษณะการทำงานไปเป็นแบบการควบคุมผ่านคณะผู้ตรวจสอบที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาบริษัทสาขาในประเทศไทยจะมีคณะผู้บริหารเป็นชาวไทยเอง ขณะเดียวกัน ก็มีคณะผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทแม่เพื่อทำหน้าที่ควบคุมและตรวจสอบบริษัทสาขาต่างๆ ในแนวขวาง เป็นการทำงานควบคู่กันไป ซึ่งจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายและยังสามารถควบคุมดูแลบริษัทลูกให้เป็นไปตามความต้องการและมาตรฐานอย่างที่บริษัทแม่ต้องการ ขณะที่บริษัทข้ามชาติตะวันออกอย่างญี่ปุ่นนั้น มีการพูดคุยถึงการจัดตั้งบริษัทลูกในประเทศไทยที่มีผู้บริหารเป็นชาวไทยทั้งหมด เนื่องจากลักษณะเฉพาะของคนไทย “Thainization” โดยจะเป็นองค์กรที่บริษัทแม่พยายามจะให้บุคลากรไทยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของบริษัทสาขาในประเทศไทย โดยจะเน้นการถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยีให้กับบุคลากรไทย แทนที่การส่งบุคลากรต่างชาติดำเนินงานในบริษัทสาขาในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าแนวโน้มในการจัดการองค์กรของทั้งบริษัทข้ามชาติตะวันตกและบริษัทข้ามชาติตะวันออกนั้น ได้แสดงให้เห็นถึงการลดหรือขจัดความหลากหลายทางวัฒนธรรมออกไปจากองค์กรนั่นเอง

ขณะที่ข้อเสนอของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ “การจัดตั้งแผนก Diversity Management” ให้มีหน้าที่ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่การจัดการความ

หลากหลายทางวัฒนธรรมโดยตรงนั้น ก็มีความน่าสนใจไม่น้อย ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับความเห็นของ คิลกลีอกล่า (2553) ที่เห็นว่าต้องมีคนที่รับผิดชอบหน้าที่ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ต้องมีคนที่ทุบโต๊ะได้ การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของคนในองค์กรเป็นธรรมดาที่จะเกิดสถานการณ์ที่จะต้องตัดสินใจว่าจะเลือกแนวทางใด ดังนั้นจะต้องมีคนที่อยู่ในบทบาทที่สามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจ และสั่งการเพื่อให้แผนงานที่ทำอยู่เดินต่อไปได้อย่างไม่สะดุดหยุดลง ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลง ดูแล ควบคุม และการดำเนินการเป็นไปได้อย่างเรียบร้อย สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Cox (1991; 1993) ตำแหน่งผู้จัดการด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือ ผู้ประสานงานด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะต้องได้รับการแต่งตั้งขึ้น (Cox, 1993: 232) แต่ไม่ใช่เป็นเพียงความรับผิดชอบแค่คนเดียว ในการสร้างองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงกระตุ้นบุคลากร สนับสนุนองค์กร และถ่ายทอดเป้าหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นการกระจายความรับผิดชอบ องค์กรจำนวนมากจะมีผู้นำหรือผู้แนะแนวทางเป็นแบบ ซึ่งบุคลากรอื่นๆ ก็สามารถปฏิบัติและดำเนินการไปพร้อมกันและวางแผนวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรแบบ multicultural (Cox, 1993: 233) เพื่อให้ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องเป็นคนแรกที่จะแสดงให้เห็นถึงบรรทัดฐานและการปฏิบัติ เพื่อที่จะได้เป็นตัวอย่างที่ดี

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในด้านการจัดการองค์กรนั้น จะเห็นได้ว่าองค์กรมุ่งสร้างความเท่าเทียมในทุกกระบวนการของการจัดการองค์กร ซึ่งประเด็นนี้ก็มีความน่าสนใจ คือ การที่บริษัทข้ามชาติมุ่งสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นนั้น แสดงว่าบริษัทข้ามชาติเองมีการรับรู้ว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมองค์กรนั้นก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลาย จึงต้องมุ่งสร้างให้เกิดความเท่าเทียมด้วยการจัดการองค์กรแทน ซึ่งครั้งนี้เองทำให้องค์กรนั้น ไม่ได้รับประโยชน์จากการมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมใน

องค์กรมากเท่าที่ควร เพราะมุ่งแต่จะสร้างความเท่าเทียม แต่ไม่ได้มุ่งที่จะดึงดูดผลประโยชน์ที่เกิดจากความหลากหลาย สำหรับรูปแบบและแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในแนวทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนั้น มุ่งเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการสื่อสารระหว่างคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้นเพื่อให้ชาวต่างชาติ (expatriate) ประสบความสำเร็จในการไปทำงานต่างประเทศ จึงต้องมีการจัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับชาวต่างชาติเหล่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ Bennet et al (2000) ที่ได้เสนอวิธีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ต้องเพิ่มพูนทักษะความสามารถของบุคลากรเพื่อให้สามารถสื่อสารได้ด้วยกลวิธีต่างๆ จากผลการศึกษาพบว่าบริษัทข้ามชาติมีการเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม/ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะ “การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม” ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรต่างชาติสามารถปรับตัวในการมาทำงานยังต่างประเทศได้ อันจะเป็นการเพิ่มโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ชาวต่างชาติจะประสบความสำเร็จในการมาทำงานยังต่างประเทศ (Black & Mendenhall, 1990; Baumgarten, 1995; Forster, 2000) สอดคล้องกับการศึกษาของ มิ่งขวัญ สีนธุวงษ์ (2542) พบว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรต่างชาติที่ได้รับความนิยมจากบริษัทนานาชาติในประเทศไทยมากที่สุด โดยการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้น ส่วนใหญ่มุ่งเน้นประเด็นไปที่เรื่องของ การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ของเจ้าบ้าน และการปรับตัวในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Baumgarten, 1995; Bennet et al, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้วิธีการศึกษาหรือสังเกต และปฏิบัติตาม (Bennett, 1986; Brislin & Bhawuk, 1999) และสอดคล้องกับความเห็นของ อภิชัย ศรีเมือง (2556) ในเรื่องการฝึกอบรม เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้ความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน มองโลกในแง่บวก การคิดแบบเชิงรุก มีการทำงานร่วมกัน คิดร่วมกัน แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน การพัฒนาตนเองให้มากขึ้น

ขณะที่วิธีการฝึกอบรมนั้น บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มีการจ้างองค์กรภายนอก (outsourcing) มารับผิดชอบหน้าที่ตรงนั้น เพราะเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรม และวิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม มีหลายวิธี คือ การบรรยาย การจัดกิจกรรม การพามาเที่ยวชมประเทศไทย และยังพบว่ามีฝึกอบรมทางวัฒนธรรมตั้งแต่ทางประเทศแม่ที่ส่งบุคลากรมา หรืออาจจะเป็นการจัดการฝึกอบรมที่ประเทศไทยเองก็ตาม

ขณะที่ “การปฐมนิเทศ” ก็เป็นอีกหนึ่งในวิธีการเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากการศึกษาพบว่า บริษัทข้ามชาติมีการจัดการปฐมนิเทศ เพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร (policy) วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) ความคาดหวังขององค์กร ผ่านจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) สอดคล้องกับการศึกษาของ เมตตา วิวัฒนาคุณ (2552) ซึ่งพบว่าการฝึกอบรมแบบบรรยายปฐมนิเทศ (orientation) เป็นวิธีการให้ความรู้กับบุคลากรต่างชาติที่ได้รับความนิยมรองลงมาจากฝึกอบรม (training) โดยเนื้อหาในการปฐมนิเทศนั้นเน้นเรื่องนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม วิธีสุดท้าย คือ “การเรียนรู้ภาษา” โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งนับได้ว่าเป็นความจำเป็น เพราะจะเป็นการเพิ่มพูนโอกาสในการพูดคุยกับคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งการเรียนรู้ภาษานั้นก็เป็นทักษะที่มีความจำเป็นมากๆ และเมื่อพิจารณาถึงโอกาสที่ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 นั้น จะเห็นได้ว่า กฎบัตรอาเซียน ข้อ 34 บัญญัติว่า “The working language of ASEAN shall be English” “ภาษาที่ใช้อย่างเป็นทางการของอาเซียน คือภาษาอังกฤษ” และภาษาอังกฤษเองก็เป็นภาษาที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกเพื่อเป็นภาษากลางในการติดต่อสื่อสารกับคนอื่นๆ ทั่วโลก

นอกจากการเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วม / ทำงานกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมแล้ว “การจัด

กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์” ก็เป็นอีกหนึ่งวิธีที่ได้รับความนิยมในการนำเอามาใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพราะจะสามารถช่วยหลอมละลายพฤติกรรมของคนที่มีความแตกต่างกันได้ การจัดกิจกรรมที่มีเป้าหมายในการสร้างการเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้นักกลางเห็นความสำคัญ และได้มีโอกาสเรียนรู้และยอมรับความหลากหลายนี้มากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Ely และ Thomas (2001) ที่พวกเขาได้เข้าไปสำรวจองค์กรหนึ่งที่มีเปลี่ยนแปลงองค์กรไปทั้งหมดและลำดับเป้าหมายหลักให้เรียนรู้จากความหลากหลายทางบุคลิกภาพ ประสบการณ์ และพื้นหลัง ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า บุคลากรขององค์กรเรียนรู้จากความหลากหลายของคนอื่นๆ และสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากความแตกต่างของความสามารถที่หลากหลายซึ่งทุกคนสามารถนำไปประยุกต์และได้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น

สำหรับ “การจัดรูปแบบการอยู่ร่วมกัน/ทำงานร่วมกัน” นั้น เป็นการเพิ่มโอกาสหรือเปิดพื้นที่ให้คนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เรียนรู้และทำงานร่วมกัน อันจะช่วยทำให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีมิติการเรียนรู้และการรวมกัน (integration and learning) (Ely & Thomas, 2001: 249) วัตถุประสงค์ของมิตินี้คือต้องการสร้างองค์กรที่มีความหลากหลายและเรียนรู้ซึ่งกันและกันเกี่ยวกับวิธีการทำให้พันธกิจขององค์กรสำเร็จ แม้ว่าสิ่งนี้อาจจะนำไปสู่การได้เดียวกัน แต่ก็มีบรรยากาศการพหุวัฒนธรรมมีการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ และยอมรับในสิ่งที่เขาเป็น ผลก็คือองค์กรลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และบุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตัวเองได้อย่างสูงสุด มองเห็นความสัมพันธ์ของเชื้อชาติและความสำคัญของการยอมรับมุมมองอื่นๆ ซึ่งหากมองตามแนวคิดนี้แล้ว ความแตกต่างทำให้เกิดทางเลือกที่มากขึ้น และการโต้เถียงไม่ใช่ความขัดแย้ง แต่ทว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดได้

จุดที่น่าสนใจซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าจะเป็นแนวทางที่ช่วยในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดี และเกิดประโยชน์กับองค์กรด้วยในเวลาเดียวกัน ก็คือการสร้าง Team Building ซึ่งเป็นสร้างทีมงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้าง Team Building นี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นได้ และจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายได้ในขณะเดียวกัน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า องค์กรไม่ค่อยได้เน้นในการสร้าง Team Building เท่าที่ควร ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง

“การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรและการประชาสัมพันธ์” นับเป็นอีกช่องทาง การสื่อสารเพื่อเน้นย้ำจุดยืนในการยอมรับความหลากหลาย และเชื่อในความเท่าเทียม ในความสามารถ อาทิ การประชาสัมพันธ์กับคนภายนอกผ่านกีฬาพาราลิมปิก หรือ การสื่อสารกับคนภายในด้วยการประกาศนโยบายด้านความเท่าเทียมและความหลากหลาย 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 และการจัดการแบ่งแยกและอคติ ยิ่งไปกว่านั้นการยึดมั่นองค์กรของบุคลากรยังมีความแข็งแกร่งและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะไม่มีเลย (Cox, 1991; 1993)

“การสร้างวัฒนธรรมองค์กร” ที่ต้องให้ความสำคัญในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (diversity) ถ้าหากองค์กรมีลักษณะที่เปิดรับเอาความหลากหลาย

เข้ามา โดยเน้นในเรื่องของความเคารพและความเข้าใจแล้ว คนในองค์กรก็จะมีลักษณะดังกล่าวด้วยเช่นกัน วิธีการนี้จะเป็นวิธีการที่แนบเนียนมากที่สุดวิธีการหนึ่ง เพราะเป็นสิ่งที่คนในองค์กรจะค่อยๆ ได้รับการแทรกซึมเข้าไปในวิถีคิด และพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลาในขณะที่การกำหนดนโยบายด้านความหลากหลายก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการทำ และสื่อสารให้คนในองค์กรได้ทราบอย่างชัดเจน ซึ่ง ดิลก อีกล้ำ (2553) นั้นได้กล่าวถึงการจัดการความหลากหลายว่า การนโยบายต้องชัดเจน จากมุมมองที่มีอยู่นั้นจะต้องมีการแปลงไปเป็นนโยบายที่สะท้อนมุมมองในการจัดการความหลากหลายของคนในองค์กร ดังนั้น การกำหนดนโยบายเพื่อให้คนในองค์กรได้รับทราบก็เป็นเรื่องสำคัญ อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องทำคู่กันไปกับ “การเน้นบทบาทผู้นำในองค์กร” ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญ ตั้งแต่ระดับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร ซึ่งจะเปรียบเสมือนต้นแบบในการเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติตาม เพราะหากผู้นำไม่แสดงบทบาทที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายแล้ว บุคลากรระดับล่างก็คงจะไม่ปฏิบัติตามเช่นกัน สอดคล้องกับทัศนะของ ดิลก อีกล้ำ (2553) ซึ่งเห็นว่าผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะผู้นำเป็นผู้มีอำนาจ หรือไม่เช่นนั้นก็ต้องมอบหมายงานให้กับคนที่จะปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะต้องมีอำนาจในการจัดการ

“การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม” นั้น เป็นการเลือกสื่อเพื่อให้เหมาะกับลักษณะเฉพาะของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิด “อายุ” ทำให้เกิดความแตกต่างของคนที่มีวัยต่างกัน เปิดรับสื่อต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงมีการเลือกสื่อที่แตกต่างกันในการสื่อสารกับคนที่มีความแตกต่างกันด้วย นอกจากนี้ การใช้ล่ามก็เป็นอีกสื่อบุคคลในการเป็นตัวกลางเพื่อติดต่อสื่อสารกันระหว่างคนที่มาจากประเทศที่แตกต่างกัน ให้สามารถพูดคุยกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของคนในแต่ละวัยที่จะมีความแตกต่างกัน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในเรื่องของความ

หลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากอายุ ดังนั้น การเลือกใช้สื่อและช่องทางให้เหมาะสมก็เป็นวิธีการในการเข้าถึงกลุ่มคนที่มีความหลากหลายได้อย่างถูกต้อง คนเหล่านั้นก็จะสามารถได้รับข้อมูลด้วยความสนใจ และข้อมูลดังกล่าวที่ได้รับก็จะไม่เกิดข้อผิดพลาดอีกด้วย

ขณะที่ “การหาแนวทางในการจัดการความรู้” จะทำให้เข้าใจในความหลากหลายของแต่ละคนมากยิ่งขึ้น เพราะการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้รู้จักกันมากขึ้น ได้เรียนรู้ตัวตนของกันและกันมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ รวมถึงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถในเชิงแข่งขัน (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2552: 25)

จุดที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งซึ่งทำให้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จได้นั้นก็คือ ลักษณะนิสัยของคนไทยนั่นเอง กล่าวคือ คนไทยมีบุคลิกนิสัยอ่อนน้อมถ่อมตน ปรับตัวง่าย เป็นมิตร มี service mind สร้างความประทับใจต่อผู้มาเยือน มีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) ปรับเปลี่ยนอะไรได้ง่าย ซึ่งลักษณะนิสัยของคนไทยเหล่านี้ทำให้มีบูรณาการทางสังคมสูง (High social integration) จะเห็นจากการมีความแตกต่างด้านชาติพันธุ์ ศาสนา ชนชั้น แต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข ยอมรับกันได้ ไม่มีปัญหาทางสังคม (จรี วิจิตรวาทการ, 2555) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรไทยง่ายมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ลักษณะนิสัยดังกล่าวของคนไทยเองก็เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความหลากหลายเช่นกัน กล่าวคือ ลักษณะนิสัยดังกล่าว ทำให้สังคมไทยเป็นระบบอุปถัมภ์ ก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคและขาดความยุติธรรม บั่นทอนความรู้สึกร่วมกันของคนในองค์กร เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก จึงไม่สามารถจูงใจให้ทุกคนในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันได้ (จรี วิจิตรวาทการ, 2555)

ข้อจำกัดในการวิจัย

1) การวิจัยในครั้งนี้เป็นมุมมองจากบุคลากรเพียงบางท่านของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งเน้นในเชิงนโยบาย แต่ไม่ได้สำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรโดยทั่วไปขององค์กร รวมถึงไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์เมื่อนำมาปฏิบัติจริง

2) จากวิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ซึ่งเลือกจากบริษัทข้ามชาติที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม บริษัทข้ามชาติตะวันออกที่พบมีเพียงเฉพาะสัญชาติญี่ปุ่นเท่านั้น ซึ่งเป็นมุมมองที่มาจากบริษัทข้ามชาติตะวันออกเพียงประเทศเดียว ทำให้ขาดมุมมองจากวัฒนธรรมตะวันออกอย่างหลากหลาย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1) องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นสิ่งที่องค์กรจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยในปัจจุบันและที่สำคัญก็คือองค์กรต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมก่อนว่า มีประเด็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านใดที่องค์กรสามารถเข้าไปจัดการได้ และประเด็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านใดที่องค์กรไม่ควรเข้าไปจัดการ เพื่อให้้องค์กรสามารถมุ่งจัดการประเด็นความหลากหลายได้อย่างถูกต้อง ประเด็นความหลากหลายที่องค์กรไม่ควรเข้าไปจัดการก็คือประเด็นความหลากหลายที่เป็นเรื่องส่วนตัวของบุคลากร เพราะอาจจะเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชนได้

2) ควรมีการสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ผ่าน

2.1) กระบวนการรับสมัครงาน/การคัดเลือก ซึ่งต้องสร้างความโปร่งใสตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ ที่ต้องมีความชัดเจน โดยปราศจากเงื่อนไขที่ซ่อนเร้นอีกทั้ง ต้องมีการประกาศช่องทางการสมัคร เกณฑ์ในการคัดเลือก ลำดับของผู้ที่ได้รับคัดเลือก ซึ่งจะทำให้้องค์กรไม่เกิดข้อกังขาในการรับสมัครบุคลากรใหม่ เพราะบ่อยครั้ง

ที่จะมีข้อกล่าวหาเกี่ยวกับเรื่องของ “เส้นสาย” ซึ่งจะทำให้ องค์กรไม่เกิดความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง

2.2) การจัดโครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นตัวสะท้อนนโยบายหรือวัฒนธรรมองค์กรได้เช่นกัน โดยองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ต้องมีการกระจายความเท่าเทียมในทุกๆ ด้านที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงาน เช่น เพศ สัญชาติ เป็นต้น หรือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของ “คนพิการ” ซึ่งต้องมีโอกาสในการเข้าถึงภาระอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงแค่มีคนพิการเพื่อไว้แสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมเฉยๆ เพราะเช่นนั้นแล้ว คนพิการจะรู้ถึงความค้อยค่าของตนเอง

2.3) การกำหนดเงินเดือนและสวัสดิการ โดยองค์กรอาจมีการจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่ทำให้เกิดความเท่าเทียม สวัสดิการบางอย่างเหมาะกับบุคลากรกลุ่มหนึ่ง ขณะที่ไม่เหมาะกับบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พอใจเกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรที่เสียผลประโยชน์ได้ ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างความเท่าเทียมด้านการกำหนดเงินเดือน / สวัสดิการ องค์กรอาจจะมีการจัดสวัสดิการทางเลือก ซึ่งประกอบด้วยสวัสดิการหลายๆ อย่าง ให้เหมาะกับบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กร

2.4) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ต้องทำให้เกิดความโปร่งใส โดยเฉพาะเกณฑ์ในการคัดเลือก ซึ่งเป็นมาตรฐานในการคัดบุคลากรที่จะมาทดแทนในตำแหน่งใหม่ๆ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะมีข้อกังขาในลักษณะเดียวกันกับการรับสมัคร/คัดเลือก อันมีสาเหตุมาจาก “เส้นสาย” ดังนั้น หากองค์กรมีความชัดเจนและโปร่งใสในเกณฑ์การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็จะสามารถบรรเทาข้อกังขาเหล่านี้ได้

2.5) การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของคนที่มีความหลากหลายในองค์กร เช่น การจัดสถานที่เมื่อมีบุคลากรที่มีความพิการในด้านต่างๆ หรือการจัดสถานที่ให้กับผู้หญิงที่ตั้งครรภ์หรือเพิ่งคลอดบุตรเรียบร้อยแล้ว ซึ่งมีความจำเป็นในการใช้ห้องปั๊มนม เป็นต้น

3) การเลือกวิธีและเนื้อหาในการให้ความรู้และเพิ่มทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมต้องให้เหมาะสมกับ

เป้าหมายและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่เน้นความรู้ เน้นทัศนคติ หรือเน้นพฤติกรรม ก็จะมีวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

4) การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรนั้น ต้องคำนึงถึงโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมของบุคลากรทุกกลุ่ม โดยเฉพาะลักษณะของกิจกรรม ที่ต้องมีลักษณะเหมาะสมกับบุคลากรโดยทั่วไป (general) ที่ทำให้บุคลากรทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ หรือหากจะจัดกิจกรรมที่มีความเฉพาะกลุ่ม องค์กรก็สามารถทำได้ แต่อาจจะต้องเพิ่มพูนความรู้ในการจัดกิจกรรมเฉพาะให้มากขึ้น เพื่อให้เข้าถึงบุคลากรได้ทุกกลุ่มในองค์กร

5) การสร้างทีม (Team Building) และการจัดรูปแบบการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมก็เป็นอีกวิธีที่น่าสนใจ และน่าจะมีผลลัพธ์ที่ดี เพราะจะทำให้บุคลากรที่มีความหลากหลายได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจขึ้นในกลุ่มบุคลากร รวมถึงการหาวิธีในการนำความคิดที่หลากหลายมาสร้างเป็นพลังความคิดและพลังกลุ่ม (group synergy) ให้เต็มที่

6) ประสพการณ์จากบุคลากรต่างชาติที่ทำงานในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการข้อมูลดังกล่าวให้เป็นระบบ อาจจะเปิดเป็นช่องทางในการสื่อสาร โดยเปิดเป็นพื้นที่ให้บุคลากรต่างชาติคนใหม่ได้สามารถติดต่อหรือพูดคุยกับบุคลากรต่างชาติที่มีประสบการณ์ในการทำงานแล้ว รวมถึงการเลือกวิธีการจัดการความรู้ (KM) อย่างหลากหลายผ่านสื่อและช่องทางต่างๆ

7) การจัดตั้งแผนก “Diversity Management” “Office of Diversity” “Diversity and Minority Affair” ซึ่งเป็นแผนกใหม่ที่มีหน้าที่ในการดูแลเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรโดยเฉพาะ และจะต้องมีอำนาจในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ซึ่งอาจจะเป็นแผนกที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการเลยได้ก็จะเป็นการดี

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1) แม้งานวิจัยนี้ได้ศึกษาความหลากหลายในมิติต่างๆ ที่พบในบริษัทข้ามชาติ แต่ไม่ได้ศึกษาแต่ละมิติ

อย่างละเอียด การศึกษาวิจัยการจัดการความหลากหลายในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะก็จะทำให้ได้รายละเอียดมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การจัดการความหลากหลายในแต่ละด้านนั้นมีความแตกต่างกันด้วย ดังนั้น หากมีการศึกษาวิจัยด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะก็จะทำให้ได้รายละเอียดและแนวทางในการจัดการแต่ละด้านได้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) เช่น อายุที่มีเรื่องของระบบอาวุโสเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้การสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรที่มีอายุน้อยนั้นสามารถกระทำได้อย่างยาก หรือภูมิหลังการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาที่พบในองค์กรไทยที่ต้องการเลือกคนที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ หรือภูมิหลังการทำงานที่เกิดจากการควบรวมกิจการนั้น ก็มีแนวโน้มของการควบรวมกิจการในอนาคตมากขึ้น หรือแม้กระทั่งการเพิ่มจำนวนของเพศที่สาม ซึ่งจะมีบทบาทมากขึ้นในการทำงานในองค์กรไทย เป็นต้น ซึ่งมีมิติแต่ละมิตินั้นเป็นมิติที่มีความน่าสนใจในการศึกษาเพิ่มเติมทั้งสิ้น

2) จากการวิจัยบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่า มีความแตกต่างในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม บางประการไปจากบริษัทข้ามชาติตะวันตก โดยเฉพาะประเด็นเรื่องความเข้มงวดและกฎระเบียบต่างๆ ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและการถ่ายทอดความรู้มาสู่คนไทย รวมถึงนโยบายที่บริษัทแม่พยายามจะให้บุคลากรไทยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของบริษัทสาขาในประเทศไทย โดยจะเน้นการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีให้กับบุคลากรไทย แทนการส่งบุคลากรต่างชาติมาทำงานในบริษัทสาขาในประเทศไทย (Thainization) จึงทำให้องค์กรญี่ปุ่นมีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเฉพาะตัว ประกอบกับการที่ญี่ปุ่นเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีการลงทุนในประเทศไทยมากที่สุด ซึ่งก็จะทำให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์จากการศึกษาอีกด้วย

3) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบริษัทข้ามชาตินขนาดใหญ่ทั้งหมด แม้ว่าจะไม่ได้เกิดจากความตั้งใจของผู้วิจัยก็ตาม จึงควรให้มีการศึกษาในกลุ่มของบริษัทข้ามชาตินขนาดเล็กและขนาดกลาง เพราะมีปัจจัยที่แตกต่าง

จากบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ เช่น ทุนและโครงสร้าง ซึ่งอาจจะทำให้มีข้อจำกัดมากกว่าและมีแนวทางในการจัดการความหลากหลายที่แตกต่างได้

4) การศึกษาบริษัทข้ามชาติที่มีการลงทุนในประเทศไทยนั้น อาจทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศ จึงควรมีการศึกษาบริษัทข้ามชาติไทยที่มีการลงทุนในต่างประเทศ ว่ามีกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเหมือนหรือต่างกันอย่างไร วัฒนธรรมหลักของบริษัทแม่ในบริบทที่ต่างกันมีผลต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมแตกต่างกันหรือไม่ ก็จะเป็นประโยชน์ให้กับองค์กรไทยที่จะไปลงทุนทางธุรกิจต่างประเทศได้

5) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เน้นในเชิงนโยบายจากการสัมภาษณ์บุคลากรในระดับบริหาร จึงควรมีการศึกษาวิจัยการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากมุมมองของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ หรืออาจมี

การศึกษาที่ครอบคลุมทั้งบุคลากรในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

6) บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่เน้นแนวทางด้านการจัดการองค์กร แต่ไม่ค่อยเน้นในเรื่องของการใช้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการสร้างพลังกลุ่ม (group synergy) ดังนั้น อาจมีการศึกษาเพิ่มเติม เช่น แนวทางในการประชุมหรือการระดมความคิดเห็น เป็นต้น

7) ขณะที่การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีมุมมองจากบริษัทข้ามชาติตะวันออกเพียงชาติเดียว คือ ญี่ปุ่น จึงทำให้ได้มุมมองจากบริษัทข้ามชาติตะวันออกที่ไม่หลากหลายและครอบคลุม ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมไปถึงบริษัทข้ามชาติตะวันออกอื่นๆ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาโอกาสที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับมุมมองจากประเทศในแถบอาเซียน โดยเฉพาะจากผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบปัญหาด้านทัศนคติเชิงลบของคนไทยต่อประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ความรู้สึกดูถูกคนลาว พม่า และกัมพูชาว่าด้อยกว่าเรา เป็นต้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- จิวี วิจิตรวาทการ. 2555 *บทวิเคราะห์ลักษณะนิสัยของคนไทย: รากเหง้าของความเจริญและปัญหาที่มรดกของประเทศไทย*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://omg-rabbit.myfri3nd.com/blog/2012/01/12/entry-1> [2556, พฤษภาคม 8]
- เจษฎา นกน้อย. 2552 *การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เจษฎา ศาลาทอง. 2555 *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 สุนทรรัตน์. 2542 *บทบาทในการสื่อสารระหว่างประเทศของนักการทูต*. วิทยานิพนธ์ปริญามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูญาธิ ปุตรา อาณ. 2553 *ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.learners.in.th/blogs/posts/361899> [2556, เมษายน 9]
- ดิลก ถือกกล้า. 2553 *การจัดการความหลากหลายของคนในองค์กร: ศิลป์ที่ซ่อนอยู่ในศาสตร์ (2)*. *ประชาชาติธุรกิจ* (21 ตุลาคม) หน้า: 29.
- พรผณี กาลันสีมา. 2552 *การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญามหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชีวศึกษา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พัชรี ดำรงสุนทรชัย. 2550 *แนวทางการจัดการความรู้เพื่อสุขภาวะชุมชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มิ่งขวัญ สีนุวงศ์. 2542 *การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาวาทวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมตตา วิวัฒนากุล (กฤตวิทย์). 2548 *การสื่อสารต่างวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . 2552 *การจัดการความรู้การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในประเทศไทย: รายงาน การวิจัย*. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . 2536 *ลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบริษัทนานาชาติใน ประเทศไทย: รายงานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนี มุขแจ้ง. 2552 *แรงงานข้ามชาติที่มีทักษะในสถาบันการศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย: รายงานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สงบ เชื้อทอง. 2555 *ประชาธิปไตยตามแนวตะวันตก*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://psiba.blogspot.com/2012/03/5.html> [2556, เมษายน 9]
- สุวรรณี เดชะวิรัชชน. 2541 *พฤติกรรมการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานของ คนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิชัย ศรีเมือง. 2556 *กลยุทธ์บริหารจัดการด้านความหลากหลายของพนักงาน*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.thaitrainingzone.com/HrdNewsDetail.asp?id=429> [2556, เมษายน 9]

ภาษาอังกฤษ

- Aghazadeh, 2004 Seyed-Mahmoud. Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53, 6: 521 – 531.
- Baumgarten, K. 1995 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.
- Bennett, J. M. 1986 Modes of cross-cultural training: Conceptualizing cross-cultural training as education. *International Journal of Intercultural Relations* 10, 2: 117–134.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. 1990 Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *The Academy of Management Review* 15, 1: 113-136.
- Brislin, R. W. & Bhawuk, D. P. S. 1999 Cross-cultural training: Research and innovations. In J. Adamopoulos & Y. Kashima (Eds.), *Social psychology and cultural context*, pp. 205-216. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Church, A.H. 1995 Diversity in workgroup settings: a case study. *Leadership & Organization Development Journal* 16, 6: 3-9.
- Cox, T & Blake, S. 1991 Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Academy of Management Executive* 5, 3: 45 – 56.
- Cox, T. H. & Smolinski C. 1994 *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan.
- Cox, T. H. 2001 *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey Bass.

- Cox, T. H. 1993 *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.
- 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. Jr. & R. Beale. 1997 *Developing Competency to Manage Diversity*. San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler.
- Cox, T., Jr., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. 1991 Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *The Academy of Management Journal* 34, 4: 827-847.
- Cushner, K. & Brislin, R. 1997 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.
- Ely, Robin J. & Thomas, David A. 2001 Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46, 2: 229-273.
- European Commission. 2008 *Continuing the Diversity Journey - Business Practices, Perspectives and Benefits*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. 2003 *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.
- Forster, N. 2000 Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal* 10, 3: 63-78.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. 1998 *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide, Revised Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Hammer, M.R., Martin, J.N. 1992 The effects of cross-cultural training on American managers in a Japanese-American Joint venture. *Journal of Applied Communication Research* 20, 2: 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: 96-107.
- Hoge, C. 2010 *Cultural Diversity in Organizations: Diversity Strategy of an Austrian Subsidiary of a Multinational Corporation*. Master Program: Organization Studies, Innsbruck, University School of Management.
- Jackson, S. E. 1996 *The consequences of diversity in multidisciplinary work teams*. In M. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*, pp. 53-76. Chichester: John Wiley & Sons.
- Kealey, D. J. & Protheroe, D. R. 1996 The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations* 20, 2: 141-165.
- Knouse, S. B., Smith, A. & Smith, P. 2008 *The Business Case for Diversity: Is Diversity Cost Effective?* University of Louisiana, [Online]. 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. 2003 The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management* 42, 1: 3-21.
- Konrad, A. M. 2006 Leveraging Workplace Diversity in Organizations. *Organization Management Journal* 3, 3: 164-189.
- Linehan, M. & Hanappi-Egger, E. 2006 Diversity And Diversity Management: A Comparative Advantage? In H. Holt Larsen and W. Mayrhofer (eds), *Managing Human Resources in Europe*. London: Routledge.
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M. & Riedel, S. 2006 Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. *Human Resource Development Review* 5, 3: 355-388.
- Luijters, K., van der Zee, K. I., & Otten, S. 2008 Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations* 32, 4: 154-163.
- Mazur, B. & Biaostocka, P. 2010 Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management* 2, 2: 5-15.
- O'Leary, B. J. & Weathington, B. L. 2006 Beyond the Business Case for Diversity in Organizations. *Employee Responsibilities And Rights Journal* 18, 4: 283-292.
- Parvis, L. 2003 Diversity and effective leadership in multicultural workplaces. *Journal of Environmental Health* 65, 7: 37-38.
- Richard, O. C. 2000 Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *The Academy of Management Journal* 43, 2: 164-177.
- Robinson, G., & Dechant, K. 1997 Building a Business Case for Diversity. *The Academy of Management Executive* 11, 3: 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]
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. 1996 Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, *Harvard Business Review*, September-October: 1-12.
- Thomas, K. M., Mack, D. A., & Montagliani, A. 2004 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.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. 1992 Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly* 37, 4: 549-579.
- Vedder, G. 2006 Diversity Management in der Organisationsberatung, *Gruppendynamik Und Organisationsberatung* 37, 1: 7-17.
- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. 1993 Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance : Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups, *The Academy of Management Journal* 36, 3: 590-602.