

การวิเคราะห์วิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา*

THE ANALYSIS OF THE CULTURAL ADAPTATION METHODS OF HUMAN RESOURCES WORKING IN THE CHACHOENGSAO PROVINCE AREA

ณัฐพล บัวเปลียนสี¹ และ ปรีดาพร อารักษ์สมบุญ²
Nuttapol Buapliansee¹ and Preedaporn Arruksomboon²

¹⁻²มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

¹⁻²Rajabhat Rajanagarindra University, Thailand

Corresponding Author's Email: grspong@gmail.com

วันที่รับบทความ : 25 มิถุนายน 2568; วันแก้ไขบทความ 30 มิถุนายน 2568; วันที่ออกรับบทความ : 30 มิถุนายน 2568

Received 25 June 2025; Revised 30 June 2025; Accepted 30 June 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์วิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา และ 2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาและสนับสนุนการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ แรงงานต่างชาติ (กัมพูชา, เมียนมาร์ และลาว) จำนวนสัญชาติละ 4 คน รวม 12 คน ผู้จัดการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และการสนทนากลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลบรรยายเชิงพรรณนา

Citation:



* ณัฐพล บัวเปลียนสี และ ปรีดาพร อารักษ์สมบุญ. (2568). การวิเคราะห์วิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารนวัตกรรมสังคมศาสตร์, 2(3), 1-13.

Nuttapol Buapliansee and Preedaporn Arruksomboon. (2025). The Analysis of the Cultural Adaptation Methods of Human Resources Working in the Chachoengsao Province Area. Journal of Social Sciences Innovations, 2(3), 1-13.;

DOI: <https://doi.org/10.14456/jssi.2025.10>

Website: <https://so13.tci-thaijo.org/index.php/jssi>

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิจัยพบว่าแรงงานต่างชาติในจังหวัดฉะเชิงเทราสามารถปรับตัวทางวัฒนธรรมได้ดีตามแนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) ทั้ง 4 มิติ โดยมีการรับรู้ความแตกต่างและเปิดใจเรียนรู้วัฒนธรรมไทย มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ช่วยให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถปรับพฤติกรรมและวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทของผู้ร่วมงานจากต่างวัฒนธรรม ส่งผลให้การทำงานในสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรมเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ 2) แนวทางพัฒนาและสนับสนุนการปรับตัวทางวัฒนธรรมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ควรมุ่งเน้นการจัดอบรม CQ ครบทั้ง 4 มิติ ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นผ่านกิจกรรมชุมชน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี และการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมภายในองค์กรเพื่อเพิ่มความเข้าใจและการยอมรับความหลากหลาย รวมทั้งสนับสนุนเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มออนไลน์ให้แรงงานต่างชาติเรียนรู้วัฒนธรรมได้ง่ายและต่อเนื่อง

คำสำคัญ : การปรับตัว, วัฒนธรรม, ทรัพยากรมนุษย์

Abstract

The objectives of this research article are: 1) to analyze the cultural adaptation strategies of human resources from diverse cultural backgrounds in Chachoengsao Province, and 2) to propose guidelines for developing and supporting cultural adaptation among human resources in this area. The key informants included 12 foreign workers (4 each from Cambodia, Myanmar, and Laos), as well as 8 managers and related executives, making a total of 20 participants working in Chachoengsao Province, selected through purposive sampling. The research tools consisted of semi-structured interviews and focus group discussions, with data analyzed using descriptive qualitative methods.

The research findings revealed that: 1) Foreign workers in Chachoengsao Province were able to adapt well culturally in accordance with the four dimensions of Cultural Intelligence (CQ). They demonstrated awareness of cultural differences and an open-minded attitude toward learning Thai culture.

In addition, they possessed knowledge and understanding of Thai culture and local cultural practices, which enabled them to work appropriately with others. They also showed strong motivation for self-development and continuous adaptation, and were able to adjust their behaviors and communication styles to suit the context of coworkers from different cultural backgrounds. As a result, working in a multicultural environment became smooth and effective. 2) Guidelines for developing and supporting cultural adaptation in Chachoengsao Province should emphasize CQ training covering all four dimensions, along with promoting learning about local culture through community activities. It is also important to establish cooperative networks among organizations to exchange good practices and to organize internal cultural exchange activities to enhance understanding and acceptance of diversity. Furthermore, the use of technology or online platforms should be supported to enable foreign workers to learn about culture conveniently and continuously.

Keywords: Adaptation, Cultural, Human Resources

บทนำ

จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นจังหวัดที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจอย่างมาก เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ซึ่งเป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลไทยส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาคนี้ และเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ที่มุ่งหวังให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจและนวัตกรรมในภูมิภาค และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) การลงทุนจากต่างประเทศและการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่นี้ส่งผลให้จังหวัดฉะเชิงเทรามีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง เนื่องจากมีแรงงานทั้งไทยและต่างชาติเข้ามาทำงานในพื้นที่เดียวกัน การผสมผสานวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเช่นนี้ สร้างความท้าทายให้กับองค์กรและผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2565)

ความท้าทายที่เกิดจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์การสามารถนำไปสู่ปัญหาหลายด้าน จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัญหาความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ Hofstede, (2020); Ting-Toomey (2021); Ang (2021) พบว่า มีปัญหาในด้านความเข้าใจผิดในการสื่อสาร ความขัดแย้งในที่ทำงาน และการลดลงของประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น การศึกษาว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจต่าง ๆ ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปรับตัวอย่างไรในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็น สิ่งสำคัญ เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนากลยุทธ์ในการสนับสนุนพนักงานให้ปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Thomas, 2021; Gudykunst, 2022; Bhagat, 2024) ฉะนั้นการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Pellegrini & Scandura, 2022; Harris & Moran, 2023; Graham & Cummings, 2024) การอ้างอิงนี้สะท้อนถึงความสำคัญของการปรับตัวทางวัฒนธรรมในองค์การ และวิธีการที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เพื่อจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเพิ่มความสำเร็จขององค์การในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้อย่างเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

การศึกษาสภาพปัญหาเบื้องต้นในประเด็นการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปัญหาหลักที่ค้นพบ เกิดจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการปฏิสัมพันธ์ ประเด็นต่อมาคือ ความขัดแย้งและการจัดการ อีกประเด็นที่สำคัญคือการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่บางองค์การในจังหวัดฉะเชิงเทรายังขาดแคลนทรัพยากรในการฝึกอบรมหรือมีการฝึกอบรมที่ไม่ครอบคลุมความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเพียงพอ และประเด็นสุดท้ายคือการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ฉะนั้นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้จะเป็นกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในสายงานธุรกิจในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทราที่มาจากหลากหลายสัญชาติ โดยอ้างอิงจากข้อมูลของสำนักงานจัดหางานจังหวัดฉะเชิงเทรา ในปี พ.ศ. 2567 พบว่า มีจำนวนประมาณ 20,000-30,000 คน โดยจำนวนของแรงงานจากประเทศกัมพูชา, เมียนมาร์, และลาว มีจำนวนมากที่สุดตามลำดับ (สำนักงานจัดหางานจังหวัดฉะเชิงเทรา, 2567)

จากข้อมูลข้างต้น ทำให้เห็นว่าความสามารถในการปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดฉะเชิงเทราเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ โดยการวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะค้นหาวិธีการและแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการกับความท้าทายที่เกิดจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจะสามารถช่วยให้พนักงานปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วย

เสริมสร้างความสามารถขององค์การในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและผู้ร่วมงานจากหลากหลายวัฒนธรรม ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์วิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาและสนับสนุนการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา

การทบทวนวรรณกรรม

1. ทฤษฎีความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence Theory) โดยผู้เสนอทฤษฎี คือ David Livermore (2022) และ Christopher Earley (2003) ซึ่งแนวคิดหลักเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) เป็นความสามารถในการปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม CQ ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่ การรับรู้วัฒนธรรม, ความรู้ทางวัฒนธรรม, ความมุ่งมั่นในการปรับตัว และพฤติกรรมทางวัฒนธรรม การใช้งานทฤษฎีนี้ช่วยวิเคราะห์วิธีการที่ทรัพยากรมนุษย์ปรับตัวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มความฉลาดทางวัฒนธรรม (Livermore, 2022)

2. ทฤษฎีการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptation Theory) โดยผู้เสนอทฤษฎี คือ Sverre Lysgaard (1955) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ U-shaped Curve Theory และทฤษฎี W-Curve ของ Gullahorn และ Gullahorn (1963) ซึ่งแนวคิดหลักเป็นการศึกษาการปรับตัวทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอารมณ์และพฤติกรรมในช่วงเวลา ทฤษฎีนี้ช่วยในการทำความเข้าใจว่าพนักงานสามารถปรับตัวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างไร การใช้งานทฤษฎีนี้ช่วยในการศึกษาขั้นตอนการปรับตัวของพนักงานและการประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์การสนับสนุน (Lysgaard, 2021)

3. ทฤษฎีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity Theory) โดยผู้เสนอทฤษฎี คือ Hofstede's (2020) ซึ่งแนวคิดหลักเป็นการวิเคราะห์ความต่างทางวัฒนธรรมในองค์การผ่านมิติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง เช่น ความเป็นรายบุคคล, ความเป็นกลุ่ม, ความ

หลากหลายของอำนาจ และความไม่แน่นอน ทฤษฎีนี้ช่วยวิเคราะห์วิธีการที่พนักงานจากวัฒนธรรมต่าง ๆ การปรับตัวและทำงานร่วมกันในองค์กร (Hofstede, 2020)

การใช้ทฤษฎีเหล่านี้ในการวิเคราะห์วิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดฉะเชิงเทรา สามารถช่วยให้เข้าใจถึงกระบวนการปรับตัวและพัฒนาแนวทางในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเน้นการศึกษาลึกซึ่งเกี่ยวกับประสบการณ์และการปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ แรงงานต่างชาติที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วยแรงงานจากกัมพูชา, เมียนมาร์ และลาว จำนวน 30,000 คน (สำนักงานจัดหางานจังหวัดฉะเชิงเทรา, 2567) และ**กลุ่มตัวอย่าง**ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย แรงงานต่างชาติ (กัมพูชา, เมียนมาร์ และลาว) จำนวนสี่ชาติละ 4 คน รวม 12 คน ผู้จัดการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 8 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 20 คน ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Groups) ประกอบด้วย แรงงานต่างชาติ (กัมพูชา, เมียนมาร์ และลาว) แต่ละกลุ่มมีสมาชิกสี่ชาติละ 5 คน จำนวน 3 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 15 คน

วิธีการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ ดังนี้

1. **เกณฑ์การคัดเลือก** เป็นแรงงานต่างชาติ ที่มีสัญชาติกัมพูชา เมียนมาร์ และลาว และเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีธุรกิจและมีแรงงานต่างชาติปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจะต้องมีอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป และสามารถสื่อสารภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง

2. **เกณฑ์การคัดออก** อาสาสมัครมีปัญหาด้านสุขภาพหรือประสพอุบัติเหตุ (ฉุกเฉิน) หรือเหตุอื่นใด ที่ทำให้อาสาสมัครไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมในช่วงเวลาที่ผู้วิจัยกำหนดได้

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย

ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญล่วงหน้าเพื่อเตรียมการก่อนการสัมภาษณ์ โดยในแบบสัมภาษณ์จะประกอบด้วยชุดคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยทำการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยและสร้างแนวคำถามจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีข้อคำถามในการสำรวจประสบการณ์การปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงาน เพื่อทำความเข้าใจวิธีการที่พนักงานใช้ในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม และทำการพัฒนาแนวคำถามการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นนำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการทดลองสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านวัฒนธรรม จำนวน 3 ท่าน แล้วนำมาพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมในการนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยการทบทวนวรรณกรรม ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่ออินเทอร์เน็ต 2) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งแบบสัมภาษณ์ให้แต่ละท่านล่วงหน้า และ 3) การสนทนากลุ่ม โดยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม นัดหมายวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสนทนากลุ่ม จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดำเนินการสนทนากลุ่ม ทำการถอดเทปบันทึกการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ผลการวิจัย ขั้นที่ 2 นำข้อมูลสาระสำคัญที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม มาวิเคราะห์และสรุปผลข้อค้นพบในการวิจัย ขั้นที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากขั้นที่ 1 และ 2 มาสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา และขั้นที่ 4 นำผลที่ได้จาก ขั้นที่ 1-3 มาเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพแบบสามเส้า และทำการสรุปผลงานและเรียบเรียงรายงานการวิจัย

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา มีดังนี้

1. วิเคราะห์วิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา งานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎี CQ มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยใน 4 มิติ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดทฤษฎีที่สามารถช่วยจัดการและช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแรงงานต่างชาติสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จขององค์กรได้ในระดับสากล โดยมีข้อค้นพบในการวิจัยในแต่ละมิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การรับรู้ทางวัฒนธรรม (CQ-Meta) พบว่า แรงงานต่างชาติที่ปฏิบัติงานในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการรับรู้ในความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถปรับตัวได้ดีภายใต้สถานการณ์และบริบทประเภทของธุรกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ พวกเขามีการวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้าเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมใหม่ ๆ เช่น การเปิดใจรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมในประเทศไทย ซึ่งช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นจากวัฒนธรรมต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น

มิติที่ 2 ความรู้ทางวัฒนธรรม (CQ-Cognition) พบว่า แรงงานต่างชาติที่ปฏิบัติงานในจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีความรู้และความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมในประเทศไทย รวมถึงวัฒนธรรมประจำถิ่นของจังหวัดฉะเชิงเทรา จะสามารถปรับตัวได้ดีกว่าในสถานการณ์ที่ต้องทำงานร่วมกับคนจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย

มิติที่ 3 ความมุ่งมั่นในการปรับตัว (CQ-Motivation) พบว่า แรงงานต่างชาติที่ปฏิบัติงานในจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นสูงในการเรียนรู้และปรับตัวในสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมที่แตกต่างมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จมากขึ้น นอกจากนี้ความมุ่งมั่นในการปรับตัวยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม

มิติที่ 4 พฤติกรรมทางวัฒนธรรม (CQ-Behavior) พบว่า แรงงานต่างชาติที่ปฏิบัติงานในจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการแสดงออกตามบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับวิธีการสื่อสาร และการแสดงออกสอดคล้องกับวัฒนธรรมของผู้ร่วมงานจากต่างวัฒนธรรม

2. นำเสนอแนวทางในการพัฒนาและสนับสนุนการปรับตัวทางวัฒนธรรมของ ทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา มีดังนี้

2.1 จัดฝึกอบรมความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยจัดฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ
ของความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) เพื่อให้แรงงานต่างชาติมีความพร้อมในการทำงานกับ
วัฒนธรรมที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ส่งเสริมการเรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยจัดโปรแกรมให้
แรงงานต่างชาติได้ศึกษาและทำความเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่นของจังหวัดฉะเชิงเทรา เช่น
การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและประเพณีท้องถิ่นของจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรในพื้นที่ โดยสร้างเครือข่าย
ความร่วมมือกับองค์กรหรือธุรกิจอื่น ๆ ในพื้นที่ที่เผชิญกับความท้าทายทางวัฒนธรรมเดียวกัน
เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ดี

2.4 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร โดยจัดกิจกรรมภายในองค์กร
เช่น วันวัฒนธรรม แลกเปลี่ยนอาหารประจำชาติ หรือการแสดงทางวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้าง
ความเข้าใจและยอมรับในความหลากหลาย

2.5 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้วัฒนธรรม โดยใช้แพลตฟอร์ม
ออนไลน์หรือแอปพลิเคชันเพื่อให้แรงงานต่างชาติสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมได้อย่างสะดวก

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่นำเสนอ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อวิเคราะห์วิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่มา
จากหลากหลายวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ใน
พื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทราใช้วิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับทฤษฎีความฉลาดทาง
วัฒนธรรม ของ David Livermore (2022) และ Christopher Earley (2003) โดยแสดงออก
ใน 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) การรับรู้ทางวัฒนธรรม แรงงานต่างชาติมีการรับรู้ถึงความแตกต่างทาง
วัฒนธรรม สามารถวางแผนและวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อตอบสนองต่อบริบททางวัฒนธรรม
ใหม่ ๆ ได้ 2) ความรู้ทางวัฒนธรรม แรงงานที่มีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยและ
วัฒนธรรมท้องถิ่นของจังหวัดฉะเชิงเทราสามารถปรับตัวได้ดีกว่า 3) ความมุ่งมั่นในการปรับตัว
แรงงานที่มีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นสูงในการเรียนรู้และปรับตัวมีแนวโน้มที่จะประสบ

ความสำเร็จมากขึ้น และ 4) พฤติกรรมทางวัฒนธรรม แรงงานที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการแสดงออกตามบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Livermore (2022) ที่เสนอว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

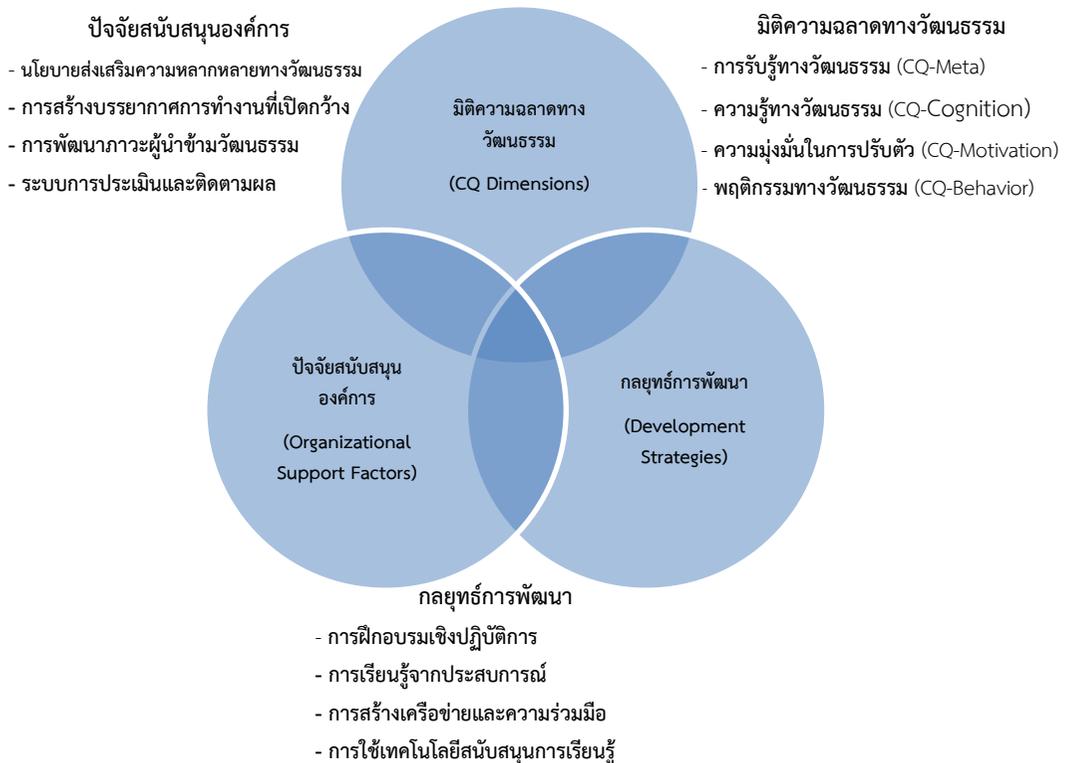
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาและสนับสนุนการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา แนวทางที่นำเสนอในผลการวิจัย สอดคล้องกับหลายทฤษฎีที่กล่าวถึง ประกอบด้วย การจัดฝึกอบรมความฉลาดทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่น สอดคล้องกับทฤษฎีความฉลาดทางวัฒนธรรมของ Livermore (2022) ที่เน้นการพัฒนาทักษะใน 4 มิติของ CQ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งของ Thomas และ Kilmann (2021) ที่เสนอกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาโปรแกรมที่เลี้ยงข้ามวัฒนธรรมและการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรสอดคล้องกับทฤษฎีการปรับตัวทางวัฒนธรรมของ Lysgaard (1955) และ Gullahorn และ Gullahorn (1963) ที่เน้นกระบวนการปรับตัวผ่านช่วงเวลาและประสบการณ์ การสนับสนุนการฝึกอบรมผู้นำในองค์กรเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมสอดคล้องกับทฤษฎีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ Hofstede (2020) ที่เน้นการเข้าใจมิติของวัฒนธรรม

โดยสรุป ผลการวิจัยและแนวทางที่นำเสนอมีความสอดคล้องกับทฤษฎีต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีความฉลาดทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นแกนหลักในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา

องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยขอเสนอ “โมเดลการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมแบบบูรณาการสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา” ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่จากผลการวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสาม โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดฉะเชิงเทราอย่างเป็นระบบ โดยการทำงานของโมเดลด้านมิติความฉลาดทางวัฒนธรรม เป็นพื้นฐานสำคัญที่ต้องพัฒนาในตัวบุคลากรซึ่งเป็นแรงงานต่างชาติ

ด้านกลยุทธ์การพัฒนา เป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนามิติความฉลาดทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน และด้านปัจจัยสนับสนุนองค์กร เป็นสภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากองค์กรที่ช่วยเสริมสร้างและรักษาระดับความฉลาดทางวัฒนธรรม ซึ่งโมเดลนี้จะเน้นการพัฒนาแบบบูรณาการ โดยคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคล (มิติความฉลาดทางวัฒนธรรม) และปัจจัยภายนอก (กลยุทธ์การพัฒนาและการสนับสนุนจากองค์กร) เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน



ภาพที่ 1 โมเดลองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์วิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงจากการมีแรงงานทั้งไทยและต่างชาติ ผลงานวิจัยพบว่า การปรับตัวทางวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจในงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลได้แก่ การรับรู้ทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ความมุ่งมั่นในการปรับตัว และพฤติกรรมทางวัฒนธรรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการปรับตัวทางวัฒนธรรม

2) ควรสำรวจผลกระทบของการสนับสนุนจากผู้บริหารต่อการปรับตัวของพนักงานในองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป จากประเด็นที่ค้นพบจากการวิจัยที่สำคัญ ควรมีการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ของแรงงานต่างชาติในการปรับตัวในองค์กรที่มีความหลากหลาย และควรพิจารณาการใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับตัวทางวัฒนธรรมในที่ทำงาน ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในหลายด้าน โดยเฉพาะการพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (2566).

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (2566-2570). กรุงเทพฯ:

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2565). *รายงานประจำปี 2565: เขตพัฒนาพิเศษ*

ภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC). กรุงเทพฯ: สำนักงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน.

สำนักงานจัดหางานจังหวัดฉะเชิงเทรา. (2567). *รายงานสถานการณ์แรงงานต่างชาติในจังหวัด*

ฉะเชิงเทรา. ฉะเชิงเทรา: สำนักงานจัดหางานจังหวัด.

Ang, S., Van Dyne, L., & Rockstuhl, T. (2021). Cultural Intelligence: Origins,

Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity. *Group &*

Organization Management, 46(3), 309-339.

Bhagat, R. S., & Steers, R. M. (2024). *Managing Intercultural Relations in the*

Global Workforce. Cambridge University Press.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions*

Across Cultures. Stanford University Press.

- Graham, J. L., & Cummings, L. L. (2024). *Cross-Cultural Management: Insights and Applications*. Palgrave Macmillan.
- Gudykunst, W. B. (2022). *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication*. SAGE Publications.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). The W-Curve of Adjustment. *Journal of Social Issues*, 19(3), 33-47.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. (2023). *Managing Cultural Diversity: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2020). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education.
- Livermore, D. (2022). *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success*. AMACOM.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment During Overseas: An U-Curve. *Sociometry*, 23(1), 44-50.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2022). *Managing Cultural Diversity in Organizations: A Comprehensive Guide*. Routledge.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2021). *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2021). *Managing Intercultural Conflict Effectively*. SAGE