

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา 2 เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ ต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา 3. เพื่อนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นงานวิจัยแบบประสม (Mixed research studies) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) และการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ข้อมูลที่นำมาศึกษาได้มาจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviewing) นักธุรกิจอาวุโส จำนวน 14 คน โดยใช้การเลือกสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) และการสอบถามนักธุรกิจไทยที่ประกอบอาชีพอยู่ในราชอาณาจักรกัมพูชา จำนวน 191 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้กลับมาทั้งหมด ถูกนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกสังเคราะห์เนื้อหาและจัดประเด็นสำคัญไว้เป็นหมวดหมู่ ส่วนแบบสอบถามได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมการคำนวณค่าสถิติสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์ แบ่งการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ค่าสถิติที่ได้คือ 1. จำนวน (Frequency) ร้อยละ (Percentage) 2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยเลขคณิตหรือการทดสอบค่าที่แบบ One-sample t-Test. 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis) และหมุนแกนอโรโธโกนอลแบบวาริแมกซ์ (Varimax orthogonal rotation) เพื่อสกัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกไป (ค่าสัมประสิทธิ์ KMO = 0.793 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05) เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกตัวแปรที่สำคัญจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกนคือ ตัวแปรสำคัญของแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนมาตรฐาน (Factor standardized coefficients) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป จะถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญจริง ๆ

สรุปผลการศึกษา

1. กลุ่มตัวอย่างที่ได้ในการศึกษาครั้งนี้ 191 คน มีข้อมูลสถานภาพพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย เพศชาย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดคือปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 มีสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 52.4 ประกอบธุรกิจประเภท การผลิต-อุตสาหกรรม จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ที่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 90.1 โดยมีอายุของหน่วยงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุงานในกัมพูชา 3-5 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 มีระดับตำแหน่งหน้าที่ของงาน ระดับหัวหน้างาน จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 และมีกำหนดการดำรงตำแหน่งคือ ยังไม่มีกำหนด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7

2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 “ศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา” จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบ 20 ประเด็นสำคัญ คือ

- 2.1 ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม/ กลุ่ม
- 2.2 ต้องศึกษาและให้การยอมรับในค่านิยม/ วัฒนธรรมของชาวกัมพูชา
- 2.3 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชาชาวกัมพูชา
- 2.4 การดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งดีและมีมากขึ้น
- 2.5 มีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว
- 2.6 การสื่อสารกันด้วยภาษาเขมรมีความจำเป็นและมีความสำคัญ
- 2.7 ต้องศึกษาเรียนรู้ภาษาเขมรเป็นพื้นฐานก่อน
- 2.8 มีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจ และสามารถตรวจสอบได้
- 2.9 การปฏิบัติงานที่เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ
- 2.10 ความเสี่ยงของการลงทุนในกัมพูชา คือเรื่องของกฎหมายต่าง ๆ
- 2.11 ต้องเข้าถึงภาษา-วัฒนธรรม ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมวัฒนธรรม ประเพณีของกัมพูชาเสมอ

- 2.12 การร่วมทุนไทยกับกัมพูชามีแนวโน้มดีขึ้นและมีมากขึ้น
- 2.13 ต้องมีเจตนาที่ดีในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาถ่ายทอดความรู้อย่างมีทักษะ และมีความอดทน

- 2.14 จัดกิจกรรม/ รางวัล เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม
- 2.15 ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ให้ความเคารพ (อย่าดูถูกดูแคลน) และเปิดใจยอมรับในค่านิยม-วัฒนธรรมกัมพูชา
- 2.16 สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา
- 2.17 AEC ทำให้มีโอกาสในการร่วมทุนสามารถต่อรองได้ดีและมีมากขึ้น
- 2.18 การมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรม ประเพณี สังคมของกัมพูชา
- 2.19 มีการฝึกอบรม/ พัฒนาพนักงาน เพื่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม
- 2.20 การเมืองกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และชาตินิยมกับความรู้ทางประวัติศาสตร์มีผลต่อการทำธุรกิจในกัมพูชา

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ยังพบค่าสถิติการทดสอบค่าทีแบบ One-sample t-Test ในภาพรวมระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีดัชนีมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) มีค่าเฉลี่ย 2.34 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ ดัชนีมิติความเป็นปัจเจกนิยม (IDV) มีค่าเฉลี่ย 2.12 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ ดัชนีมิติลักษณะความเป็นชายหญิง (MAS) มีค่าเฉลี่ย 3.42 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ ดัชนีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) มีค่าเฉลี่ย 2.76 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ และ ดัชนีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO) มีค่าเฉลี่ย 2.73 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ และสามารถสรุปตามแนวคิดทฤษฎี มิติวัฒนธรรม 5 ลักษณะของกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) นั้น ได้ดังนี้ คือ

1. มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) มีดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงให้เห็นว่า ความเหลื่อมล้ำทางสังคมด้านอำนาจมีน้อย องค์กรจะมีโครงสร้างของตำแหน่งไม่มาก หรือมีโครงสร้างการจัดการที่มีแนวโน้มเป็นเชิงราบมากกว่า และความมั่งคั่งของพลเมือง ในสังคมเหล่านี้ให้สิทธิและโอกาสสำหรับพลเมืองทุกคนถ้ามีความสามารถหรือมีเงิน

2. มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (IDV) มีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าวัฒนธรรมมีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม สิทธิและความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคลเป็นตัวอย่างของสังคมแบบชนบท ซึ่งความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบุคคล

เสริมสร้างครอบครัวขยาย และทุกคนจะดูแลเพื่อสมาชิกในกลุ่มโดยการคำนึงถึงพวกพ้องเป็นสำคัญ

3. มิติลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (MAS) มีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า เป็นสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางเพศต่ำ มีมิติวัฒนธรรมในความเป็นเพศหญิงสูง คือ สังคมผู้หญิงจะถูกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันกับเพศชายในทุกด้านของสังคม มีความประนีประนอมเน้นความร่วมมือและความเสมอภาค

4 มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) มีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า สังคมมีความกังวลเกี่ยวกับความคลุมเครือและความไม่แน่นอนต่ำ มีความอดทนต่อความหลากหลายขอความคิดเห็น สะท้อนให้เห็นถึงสังคมที่พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรไม่มีความสลับซับซ้อน มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าเผชิญกับความเสี่ยง

5. มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว (LTO) มีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะสั้น ประเทศนั้นไม่มีแนวคิดเรื่องประโยชน์ของสังคมในระยะยาว ในวัฒนธรรมนี้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้อย่างมากและรวดเร็ว ในระยะยาวภาวะผูกพันไม่ได้กลายเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำทักทาย การแสดงความรักและของขวัญแสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ (พิพัฒน์พล สัตตานุสรณ์ และกันติดารัตน์ ขวัญคง, 2555)

3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 "ศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ ต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา" จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้ตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยคัดสรร (Selected factors) ทั้งหมด 4 มิติ รวมทั้งหมด 16 ประเด็น นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis) และหมุนแกน ออโรทอนอลแบบวาริเมกซ์ (Varimax orthogonal rotation) เพื่อสกัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกไป โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ที่คะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor coefficient) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป เป็นตัวแปรสำคัญ ผลจากการศึกษาพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของการวัดความเพียงพอของข้อมูลการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีวัดแบบ ไกเซอร์ เมเยอร์-โอลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.793 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อมูลทั้งหมดสามารถสกัดองค์ประกอบได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 55.884 สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor

standardized coefficient) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเป็นตัวแปรสำคัญ เพื่อนำไปสร้างแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีทั้งหมด 8 ประเด็นสำคัญ จากทั้งหมด 16 ประเด็น คือ

- 3.1 ระมัดระวังการทักทายสตรีชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้เสมอ
 - 3.2 ปรึกษาการบริหารงานในหน่วยงานในกัมพูชาและในไทยแตกต่างกัน
 - 3.3 การทำงานในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง
 - 3.4 ในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 3.5 ต้องใช้การควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ
 - 3.6 เห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลงานไปช่วยงานแต่งงานของญาติพี่น้องได้เสมอ
 - 3.7 ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีข้อจำกัด
 - 3.8 มีความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชาที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร
4. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 “นำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา” พบว่ามีแนวทางที่เหมาะสมเป็น 8 ประเด็น และ 8 แนวทางสำคัญ ที่เน้นนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย ในราชอาณาจักรกัมพูชา และเรียกรูปแบบแนวทางที่เหมาะสมนี้ว่า “อัฐวิถี” (The eight-approach model) ดังมีรายละเอียด ดังนี้

วิธีที่ 1 (Approach 1) สร้างสามัคคี ดีส่วนรวม: เสริมสร้างความสามัคคี ด้วยการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ของกัมพูชา ร่วมกันเสมอ และเน้นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ CSR (Cooperated Social Responsibility)

วิธีที่ 2 (Approach 2) ร่วมมือ สื่อทัศนคติ: สื่อสารมวลชนไทยต้องเผยแพร่ข่าวสารละคร รายการบันเทิงของกัมพูชาในเชิงบวกอย่างกว้างขวาง (เช่น ภาคบันเทิงของเกาหลี)

วิธีที่ 3 (Approach 3) บริหาร ธรรมาภิบาล: สร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเน้นเป้าหมายธุรกิจในระยะยาวด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good governance)

วิธีที่ 4 (Approach 4) ผสานทุน คุณธรรม: ทำธุรกิจแบบมีหลักการ จัดการเชิงคุณธรรม โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกันและกัน

วิธีที่ 5 (Approach 5) จำหน่ายภาษา นำท่องเที่ยววัฒนธรรม: ภาครัฐต้องสร้างศูนย์กลางกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และทำหลักสูตรภาษาแม่ มีการเรียนการสอนสำหรับนักธุรกิจไทย ที่พร้อมต้อนรับผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

วิธีที่ 6 (Approach 6) นวัตกรรมล้ำสมัย จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือจัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะแก่พนักงานในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

วิธีที่ 7 (Approach 7) ใส่ใจนัยกฎหมาย: จัดตั้งศูนย์นักกฎหมาย (สำหรับธุรกิจไทย) เป็นที่ปรึกษา และเป็นตัวแทนการทำธุรกรรมต่าง ๆ ในกัมพูชา

วิธีที่ 8 (Approach 8) กลุ่มขาย-ค้า อาเซียน ภาคธุรกิจต้องจัดตั้งกลุ่ม/ สมาคมการค้าอาเซียน เป็นศูนย์ความร่วมมือทางการขาย การค้าและเผยแพร่ข่าวสารสู่เยาวชนไทยและนักธุรกิจไทยในทุกช่องทาง

รูปแบบที่น่าเสนอ คือ อัฐวิถิ (The eight-approach model) ดังภาพที่ 5-1



ภาพที่ 5-1 อัฐวิถิ (The eight-approach model)

อภิปรายผลการศึกษา

วัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ฯ

จากการศึกษา โดยใช้แนวคิดทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของเกิร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ทั้ง 5 ลักษณะ นั้น พบว่า มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มิติความเป็นปัจเจกนิยมแลกลุ่มนิยม มิติลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว อยู่ในระดับต่ำ

แนวคิดทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของเกิร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) มีนักวิชาการหลายท่านนำไปใช้ในการศึกษาวิจัย จึงขอนำมารวบรวมอภิปรายผลประกอบไว้ในแต่ละมิติวัฒนธรรมธุรกิจดังกล่าวไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ จะมีวัฒนธรรมธุรกิจหรือลักษณะการจัดการ คือ มีความเสมอภาค ความเท่าเทียม การปกครองที่มีลำดับชั้นในองค์กรค่อนข้างน้อย มีอิสระในการทำงาน ลดการพึ่งพาการตัดสินใจ หรือมีการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ คือ เห็นการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ มีอิสระในการตัดสินใจ การทำงานจึงเป็นแบบไว้นิยมน้อย เพราะมีความสนิทสนมและเห็นเป็นเพื่อนร่วมงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและเกิดการร่วมมือกัน ความมั่นคงในหน้าที่การงานและความสำเร็จจึงถูกกำหนดเป็นรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ (เพ็ชร ฐปะวิเชตร์, 2553)

การศึกษา มิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในครั้งนี้ ซึ่งพบว่า มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ แสดงว่า สังคมกัมพูชาเป็นสังคมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอย่างมีขอบเขต นิยมการปรึกษาหารือร่วมกัน เป็นลักษณะของการพึ่งพาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interdependent) ความรู้สึกไม่ลงรอยกันจะน้อย เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างเต็มใจที่จะยื่นข้อเสนอ หรือคัดค้านผู้บังคับบัญชา ส่วนในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน ระบบการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นความไม่เท่าเทียมกันทางบทบาท เพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น และบทบาทเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์การเป็นแบบปริมิตแนวราบ และมีการจำกัดจำนวนบุคลากรระดับหัวหน้า อัตราส่วนของความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย งานที่ต้องใช้ทักษะสูงจะมีสถานะสูงกว่างานที่ใช้ทักษะน้อย ผู้บริหารระดับสูงไม่มีสิทธิพิเศษ

ไม่ว่าจะเป็นที่จอดรถ ห้องน้ำ โรงอาหาร โดยพนักงานจะเคลือบแคลงสงสัย ในสัญลักษณ์แสดงสถานะ และมีความรู้สึกไม่ดีกับสิ่งเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และผู้บริหารในอุดมคติของพนักงานจะมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย พนักงานคาดหวังว่าจะมีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนที่จะตัดสินใจ แต่ก็ยอมรับว่าหัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจในลำดับสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยจะเป็นที่ชื่นชมมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมาก และองค์กรจะจัดการข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของพนักงานเกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำของอำนาจในทางที่ผิด (Hofstede, 1997, pp. 27-37; ชนงกรณ์ กุณฑบุตร, 2547; พิพัฒน์พล สัตตานุสรณ์ และ กันติदारชีต ขวัญคง, 2555)

ส่วนในการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนใหญ่เห็นด้วย และให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา แต่มี 1 ใน 14 คน ที่เห็นต่างและให้สัมภาษณ์ว่า ยังไม่ถึงเวลาที่จะมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา เพราะยังขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการบริหารงานอย่างมาก อาจจะมีเพียงแค่ร้อยละ 2 คนเท่านั้นที่รู้จักการบริหาร ส่วนใหญ่บริหารในเชิงอำนาจ เลียนแบบทหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแตกต่างจากไทยที่มีหลักวิชาการหลาย ๆ อย่างมาใช้ในการบริหาร และยังย้ำเน้นว่าที่นี้ยังไม่ถึงเวลา (ทวีศักดิ์ ดวงแก้ว, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2556)

มิติความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ เป็นสังคมที่มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มนิยมหรือส่วนรวม ในการทำงานหรือการทำกิจกรรมจะมีวัฒนธรรมธุรกิจหรือลักษณะการจัดการที่ปรากฏเห็น คือ การให้ความสำคัญกับสังคมส่วนรวม โดยยึดถือกลุ่มเป็นหลัก มีความเป็นกลุ่มพวกหรือพรรคพวกไว้ในการพึ่งพาการตัดสินใจ จะอาศัยความสัมพันธ์ที่รู้จักกัน หรือใช้คนกลางเป็นคนแนะนำการเจรจาธุรกิจ ในการทำงานจึงนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ หรือระบบครอบครัว/เครือญาติให้เป็นประโยชน์ แม้กระทั่งในการเลื่อนตำแหน่งที่ก้าวหน้าขึ้นไป ในความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดนี้ การทำงานจึงมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มหรือองค์กร และตัดสินใจด้วยระบบกลุ่ม (ชนงกรณ์ กุณฑบุตร, 2547, เพ็ชร ฐปะวิเชตร, 2553)

ในการศึกษา มิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทย ในครั้งนี้ พบว่า มิติความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ แสดงว่า บริบทสังคมวัฒนธรรมของกัมพูชานั้นเป็นลักษณะของกลุ่มนิยม กล่าวคือ ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมจะไม่จ้างพนักงานในลักษณะปัจเจกบุคคลแต่ละจ้างเพื่อมาเป็นสมาชิกของกลุ่ม พนักงานจะแสดงออกในสิ่งที่ตรงกับความสนใจของกลุ่ม แม้ว่าจะขัดกับความสนใจของตนก็ตาม ระบบการจ้างงานจะพิจารณาถึงกลุ่ม ประกอบไปด้วยการนิยมจ้างเนื่องจากความสัมพันธ์ เช่น เป็นคนในครอบครัว เพื่อลดความเสี่ยง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่าง

นายจ้างและพนักงานจะเป็นไปตามจริยธรรม นั่นคือคล้ายกับความสัมพันธ์ภายในครอบครัว มีการปกป้องและจงรักภักดีต่อกัน แม้ว่าพนักงานจะมีการปฏิบัติงานไม่ดี แต่ก็ไม่ใช่เหตุผลที่เพียงพอจะไล่ออก โดยจะมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและทักษะให้ และจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่างาน (Hofstede, 1997, pp. 27-37)

สอดคล้องกับความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ว่า การทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การทำงานเป็นกลุ่มจะได้ประโยชน์มากกว่าในด้านความคิดสร้างสรรค์ ในเรื่องของการยอมรับ ในการทำงานเป็นทีมมีมากกว่า เพราะการทำงานเป็นกลุ่ม การแสดงความคิดเห็น หรือการแสดงออก คนในกลุ่มก็จะทำด้วยอย่างเต็มที่ แต่ถ้าทำงานคนเดียว แม้จะสั่งเขาทำได้ แต่เขาจะทำอย่างเต็มที่หรือไม่เต็มที่ ปัญหาและอุปสรรคก็ตามมาอีกมากมาย ในการสนับสนุนก็เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำ ต้องจัดส่งเสริมให้มีกิจกรรมกลุ่มด้วย เช่น การจัดให้มีระบบการบริหารกลุ่มแบบไอโซ (ISO) การบริหารกลุ่มเรื่อง 5ส. เป็นต้น (สุธน ชูเรียร, สัมภาษณ์, 30 ตุลาคม 2556)

มิติลักษณะความเป็นเพศชายต่ำ แสดงว่าเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทางเพศ (Gender) หรือการยกย่องเพศหญิง หรือให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร จะมีวัฒนธรรมธุรกิจ หรือลักษณะการจัดการ/การบริหารงาน การทำงานที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมกลุ่ม สภาพแวดล้อมที่พร้อมใช้งาน มีความอะลุ่มอล่วย ยืดหยุ่นได้ ในการเลื่อนตำแหน่ง ก็พิจารณาจากความรู้หรือความสามารถ ทำให้ผู้หญิงที่มีความสามารถในการทำงาน มีโอกาสที่จะดำรงตำแหน่งสูง ๆ หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ หรือตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรได้อย่างไม่มีอุปสรรคใด ๆ ฆาขวางกัน ลักษณะการทำงานก็เน้นแบบให้คุณค่าของคุณภาพชีวิต จึงมีสวัสดิการทางสังคม และเน้นการประสานงานกัน (ชนงกรณ์ กุณศลบุตร, 2547, เพ็ชรี ฐะปะนวิเชตร, 2553)

แม้ผลการศึกษาในครั้งนี้ จะพบว่า ในภาพรวมของมิติลักษณะความเป็นชายหญิงอยู่ในระดับต่ำก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียด มีถึง 4 ใน 5 ข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.93, 3.89, 3.89, และ 3.86 ในประเด็นของความสำเร็จ คือสามารถก้าวหน้าสู่ตำแหน่งงานในระดับสูง การทำงานเพื่อธุรกิจ เน้นที่การแข่งขัน คือหนทางสู่ความสำเร็จ การพิจารณาการให้รางวัล เงิน/ สิ่งของ อย่างยุติธรรมตามการปฏิบัติงาน เฉพาะบุคคล และการทำงานต้องมีระบบที่เคร่งครัด เข้มงวด และเด็ดขาด ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในมิติลักษณะความเป็นชายหญิงของวัฒนธรรมธุรกิจในกัมพูชานั้น ยังมีความคลุมเครืออยู่บ้าง บ่งบอกถึงลักษณะวัฒนธรรมที่ยังมีความเหลื่อมล้ำทางเพศค่อนข้างสูง เพศชายยังครองส่วนสำคัญของโครงสร้างสังคม เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำหรือผู้นำเป็นใหญ่

หรือให้บทบาทของเพศชายที่สูงกว่า และผู้หญิงยังถูกผู้ชายครอบงำอำนาจอยู่บ้าง ลักษณะขององค์กรทางสังคม หรือองค์กรทางธุรกิจ จะมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันค่อนข้างสูง มีการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ กล้าตัดสินใจ คำนึงถึงเหตุผลมากกว่าความรู้สึกของผู้ร่วมงาน การทำงานมีระบบที่ค่อนข้างเคร่งครัด บรรยากาศในองค์กรเข้มงวดเด็ดขาดบ้าง เน้นผลงาน มีการพิจารณาให้รางวัลที่เป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงานบ้าง มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน มีค่านิยมในการทำงานแบบอยู่เพื่อทำงาน และมีการแบ่งแยกที่ชัดเจนทางเพศสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น (บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ, 2550)

มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ แสดงว่า เป็นสังคมที่มีวัฒนธรรมธุรกิจหรือการจัดการแบบไม่กลัวความเสี่ยง หรือสภาพที่ไม่กลัวต่อความไม่แน่นอน จะมีลักษณะการทำงานที่ชอบความท้าทาย หรือความแปลกใหม่ งานยาก ๆ โดยจะมีลักษณะทั่วไปที่พบ คือ การจัดการแบบกระจายอำนาจ แล้วมุ่งการทำงานที่เห็นเส้นทางอาชีพชัดเจน มักให้โอกาสและสนับสนุนบุคคลที่มีความสามารถ หรือผู้ที่ทำงานอย่างใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่ารอคำสั่ง และรักการมุ่งหวังความก้าวหน้า มุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรค ชอบความท้าทายหรืองานที่ทำท้าทาย จึงทำให้บุคคลากรเหล่านี้มักชอบเปลี่ยนงานหรือโยกย้ายงาน (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2553)

ข้อค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า วัฒนธรรมธุรกิจในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ในกลุ่มพูนานัน องค์กรทางธุรกิจมีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง ไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการ จะบังคับใช้เฉพาะในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบการผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง (Hofstede, 1997, pp 111-126; ชนงกรณ์ กุลทลบุตร, 2547)

จากการสัมภาษณ์นักธุรกิจไทยในกลุ่มพูนานัน ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า การลงทุนประกอบธุรกิจในกลุ่มพูนานันไม่มีความเสี่ยงสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านอื่น ๆ และความเสี่ยงต่าง ๆ เกิดจากการปฏิบัติที่อยู่บนพื้นฐานความคิดที่ไม่ถูกต้องของคนไทยนั่นเอง มากกว่า เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายภาษี กฎหมายแรงงาน หรือการรับรู้ข่าวสารมาในเชิงลบ (สันติ เหล่านิกะชะ, สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2556)

มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวต่ำ เป็นสังคมหรือองค์กร ที่มีวัฒนธรรมธุรกิจหรือการจัดการที่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น จะมีวัฒนธรรมการทำงาน หรือการ

เจรจาธุรกิจ มีแนวโน้มเป็นลักษณะที่ต้องการความสำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้น มีความตรงไปตรงมา เข้าสู่ประเด็นต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว มีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลา ในการทำธุรกิจ หรือการเจรจาทางธุรกิจก็จะไม่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวและถือว่าการกระทำเช่นนั้นเป็นการทำผิดกฎหมาย จะให้ความสำคัญกับเอกสารสัญญา เพราะเงินออมการลงทุนน้อย ภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มักสิ้นเปลือง และมักแยกส่วนระหว่างงานกับชีวิตสังคม ทั้งให้ความสำคัญกับการเคารพสถานะทางสังคม ประเพณี มารยาทในสังคม การรักษาหน้าตา (ไม่ยอมเสียหน้า) และมักตอบแทนกัน ในสังคมด้วยการแสดงความรักและของขวัญ (Hofstede, & Hofstede, 2005; เพ็ชร ฐประวัชร, 2553)

การศึกษาวัฒนธรรมธุรกิจในมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งพบว่าในภาพรวมของมิตินี้อยู่ในระดับต่ำนั้น แต่มี 1 ใน 5 ประเด็นที่ได้ ก็ยังมีมิติอยู่ในระดับสูง คือ เรื่องพันธสัญญาใด ๆ ที่ให้แกกันไว้ เป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้โดยไม่ต้องกังวลหรือละอายในเรื่องนี้ จึงแสดงให้เห็นว่า แม้ในภาพรวมของวัฒนธรรมธุรกิจไทยในกัมพูชาจะยังไม่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวอย่างชัดเจนมากนัก แต่จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทุกคนต่างก็เห็นพ้องกันว่า การดำเนินธุรกิจของไทยในกัมพูชานั้น จะต้องมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว เช่นความเห็นของ สุธน ชูเกียรติ (สัมภาษณ์, 30 ตุลาคม 2556) ที่ว่าการทำธุรกิจในกัมพูชา อย่าทำฉาบฉวย ต้องคิดถึงระยะยาว ต้องมองถึงการควบคุมคุณภาพ เขาเชื่อมั่นกับสินค้าเราดีแล้ว หากทำฉาบฉวย ส่งสินค้าไม่ดีไปขาย ความเชื่อมั่นก็ลดลง ภาพรวมก็ถดถอยลงไปเรื่อย ๆ และจะกระทบกับสินค้าไทยโดยรวมด้วย ฉะนั้นวัฒนธรรมธุรกิจไทยในกัมพูชา จึงต้องควรมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว โดยนักลงทุนที่ได้รับสัมปทานต่าง ๆ จากรัฐบาลกัมพูชา ในการดำเนินการผลิต หรือบริการต่าง ๆ เพราะนั้นย่อมหมายถึงความชัดเจนของภาพลักษณ์นักธุรกิจไทยในภาพรวมเช่นกัน

จากการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา” โดยใช้แนวคิดทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของกิร์ท ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede) ทั้ง 5 ลักษณะ เมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษามิติวัฒนธรรมของกิร์ท ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede) ในประเทศไทย ที่พบว่า การจัดการแบบไทยมีมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง การทำงานมีลักษณะมิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม อยู่ในระดับต่ำ มิติความเป็นเพศชาย-เพศหญิง อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ การจัดการมีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และมีมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวอยู่ในระดับปานกลาง (บุษกร วัชรศิริโรจน์ และคณะ, 2550)

การเปรียบเทียบกับผลการศึกษามิติวัฒนธรรมของกิริท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ในประเทศไทย กับผลการศึกษา วัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา แสดงไว้ในตารางที่ 5-1 ดังนี้

ตารางที่ 5-1 ผลการศึกษามิติวัฒนธรรมของกิริท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ในประเทศไทย กับผลการศึกษา วัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา (*เพ็ชรี ระบุวิเชตร์, 2553)

มิติวัฒนธรรม 5 ลักษณะของกิริท ฮอฟสเตด	ศึกษาในประเทศไทย (ระดับ)*	ศึกษาธุรกิจไทยในกัมพูชา (ระดับ)
มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	ค่อนข้างสูง	ต่ำ
มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม	ต่ำ	ต่ำ
มิติความเป็นเพศชาย-เพศหญิง	ค่อนข้างต่ำ	ต่ำ
มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	ค่อนข้างสูง	ต่ำ
มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว	ปานกลาง	ต่ำ

ซึ่งการศึกษาในครั้งนั้น มิติวัฒนธรรมทั้ง 5 ลักษณะของประเทศไทย จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยของฮอฟสเตด (Hofstede) สามารถระบุได้ว่า มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่แนวโน้มค่อนข้างสูง คือมีช่องว่างระหว่างความเป็นเจ้านายและลูกน้องสูงหรือห่างกัน เพราะมีลำดับชั้นในการปกครอง (Hierarchy) การทำงานจะมีลักษณะของมิติด้านการเป็นกลุ่มมากกว่าความเป็นปัจเจกชน (Collective)

ส่วนการทำงานในลักษณะของกลุ่มหรือพวกพ้อง ยังคงมีปฏิบัติกันอยู่ในระดับที่สูงถึงปานกลาง ส่วนมิติด้านการให้ความสำคัญกับเพศชายและเพศหญิง อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ด้วยสภาพของสังคมไทยไม่ได้กีดกันผู้หญิงแบบรุนแรง รวมทั้งมิตินี้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า องค์การไทย ไม่ได้มุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไร แต่ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการไปเรื่อย ๆ ไม่มีแผนการทำงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะปัจจุบัน องค์การไทยเป็นจำนวนมากที่ทันสมัย มีการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมากนั้น ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของผู้ชายจะทำงานได้ดีกว่าผู้หญิง แต่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพได้ทำงานในตำแหน่งสูงหรือตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรได้อย่างไม่มีขอบเขตเรื่องเพดานแก้ว (Glass ceiling obstacle)

แม้แต่บางอาชีพ บางงาน ที่เคยรับเฉพาะผู้ชาย เช่น อาชีพนักบิน กับต้นเครื่องบิน นักกีฬา ยกน้ำหนัก เป็นต้น (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2553) ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมธุรกิจของญี่ปุ่น ที่เป็น วัฒนธรรมที่เน้นเพศเป็นหลัก กล่าวคือ จะให้ความสำคัญของผู้ชายมากกว่าเพศหญิง ผู้ชาย จะมีโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้มากกว่าเมื่อเทียบกับผู้หญิง (ชัยชนะ ตีรสุกิตติมา และสุดาวดี จันทรวิวัฒน์, 2555)

ส่วนมิติเรื่องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) นั้น พบว่า ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่อนข้างมาก ด้วยชาวไทยส่วนใหญ่มักไม่ชอบ การเปลี่ยนแปลง (ทั้งที่หลักคำสอนในพระพุทธศาสนา สอนเรื่องไตรลักษณ์ อันประกอบด้วย ทุก ขัง อนิจจัง และอนัตตา เพื่อการไม่ยึดติดในสิ่งหนึ่งสิ่งใดจนเกินไป) ทั้งนี้เพราะกลัวการสูญเสีย อำนาจ หรือไม่ชอบการปรับตัวค่อนข้างมากในที่ทำงานหรือสถานที่ใหม่ ๆ ไม่ชอบการประเมินผล การปฏิบัติงาน ที่มีแนวโน้มว่ามักไม่ค่อยโปร่งใส (Less transparency) หรือไม่คอยใช้หลัก ธรรมาภิบาล (Less good governance) ด้วยไปใช้หลักของความสัมพันธ์หรือระบบการให้คุณ ให้โทษเป็นส่วนใหญ่ ส่วนมิติเรื่องระยะเวลานั้น องค์การของไทยมักให้ความสำคัญกับระยะเวลาที่ รู้จักกันมาก่อน หรือมีผู้รับรอง ในการรับบุคลากรเข้าทำงาน และการประชาสัมพันธ์เลื่อนตำแหน่ง (Hofstede, 1997, บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ, 2550)

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์มิติวัฒนธรรมธุรกิจที่ศึกษาในประเทศไทยด้วยแนวคิดหรือ ทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการของของกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) นี้ ซึ่งได้ดำเนินการศึกษา มาเป็นเวลานานแล้ว อาจไม่สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลง ล้ำหน้าไปมากแล้ว ในสภาพของการเปิดรับมิติวัฒนธรรมจากภายนอกอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเป็นผล ที่สังคมไทยศึกษาและนำวัฒนธรรมธุรกิจแบบตะวันตกมากขึ้นในปัจจุบัน

นอกจากกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ผู้คิดค้นและกำหนดแนวคิดทฤษฎีมิติ วัฒนธรรมธุรกิจขึ้นมาแล้ว ยังมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ในยุคหลัง ๆ ที่ศึกษาในเรื่องวัฒนธรรม ธุรกิจหรือการจัดการ เช่น Komin (1995), Adler (1997) ในการศึกษามิติวัฒนธรรมธุรกิจหรือ วัฒนธรรมการจัดการนี้ ยังมีแนวคิด ทฤษฎีที่น่าสนใจและสามารถใช้อธิบายร่วมกับทฤษฎีของกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ได้ เช่น รูปแบบวัฒนธรรม 7 มิติ "7d Cultural Model" (Seven dimension cultural model) เป็นผลการศึกษาวิจัย ของฟอนส์ ทรอมพีนาร์ส และชาร์เลส ฮัมปี เดน-ทอร์เนออร์ (Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner) หรือ แนวคิดวัฒนธรรมแบบ อิงบริบทสูง ต่ำ (High context culture and low context culture concept) ของแอดวาร์ด ฮอลล์ (Edward Hall) เป็นต้น (พิพัฒน์พล สัตตานุสรณ์ และกันติดาวิชต์ ขวัญคง, 2555)

แต่อย่างไรก็ตาม มีการวิพากษ์ว่า ทฤษฎีวัฒนธรรมธุรกิจหรือการจัดการตามแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้ อาจไม่สามารถปรับใช้ได้กับทุกสังคมหรือประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีความหลากหลายในวัฒนธรรมอยู่ภายในประเทศของตนอยู่แล้ว เช่น การวิจัยของ Fontaine (2007 อ้างถึงใน เพ็ชร รูปะวิเชตร, 2553) ที่ได้ศึกษาการจัดการข้ามวัฒนธรรมในประเทศมาเลเซียเป็นเวลา 7 ปี ได้วิพากษ์ว่า ทฤษฎีวัฒนธรรมของจากฮอฟสเตด (Hofstede) หรือทฤษฎีอื่น ๆ นั้น ไม่สามารถอธิบายสภาพของสังคมที่มีความหลากหลายอยู่ในประเทศ เช่น ประเทศมาเลเซียได้อย่างถูกต้อง เพราะในประเทศมาเลเซียประกอบด้วยชนชาติจีน 27 % ชนชาติอินเดีย 7 % และกลุ่มชาติพันธุ์อื่น ๆ ที่มีความหลากหลายในวัฒนธรรมอีกจำนวนหนึ่ง และสุดท้าย จึงได้เสนอมุมมองในการศึกษาการจัดการข้ามวัฒนธรรมแต่ละบริบท อาจต้องอาศัยแนวคิด 6 ประการ โดยแนวคิดนั้นประกอบไปด้วย (Fontaine, 2007 อ้างถึงใน เพ็ชร รูปะวิเชตร, 2553)

1. แนวคิดที่เรียกว่า The classical approach เป็นการศึกษาที่มุ่งช่วยให้ผู้จัดการในองค์กรที่มีความหลากหลายได้ค้นหาลักษณะที่ใกล้เคียงกันในชาติพันธุ์ให้มากที่สุด เพื่อการจัดการที่ดีซึ่งนิยมใช้ทฤษฎีของฮอฟสเตด (Hofstede)
2. แนวคิดที่เรียกว่า The anthropologist approach เป็นการศึกษาที่ช่วยให้การจัดการได้ใช้ศาสตร์ด้านมานุษยวิทยาเข้ามาช่วยตอบโจทย์ด้านชาติพันธุ์ (Ethnic groups) ในองค์กร
3. แนวคิดที่เรียกว่า The psychological approach เป็นการศึกษาที่ใช้ศาสตร์ด้านจิตศาสตร์เข้ามาช่วยตอบข้อสงสัย เพราะพฤติกรรมการทำงานบางสถานการณ์เป็นผลจากอิทธิพลของปัจจัยที่เรียกว่า Contextual factors มากกว่าคุณค่าทางวัฒนธรรม
4. แนวคิดที่เรียกว่า The psychological approach with a focus on stereo typing เป็นการศึกษาที่เป็นเรื่องการนำเอาจิตวิทยามาช่วยอธิบายหรือทำความเข้าใจในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันในการทำงาน โดยที่มนุษย์จะให้ความสำคัญหรือยอมรับของลักษณะที่เหมือนกัน หรือแบบพิมพ์เดียวกัน หรือเป็นกลุ่มพวกเดียวกัน
5. แนวคิดที่เรียกว่า The knowledge management approach เป็นการศึกษาที่ศึกษาพฤติกรรมการทำงานโดยใช้ศาสตร์การจัดการความรู้มาช่วย
6. แนวคิดที่เรียกว่า The system thinking approach เป็นการศึกษาที่นำเรื่องของระบบการคิดมาช่วยอธิบายพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร (Fontaine, 2007 อ้างถึงใน เพ็ชร รูปะวิเชตร, 2553)

ประเทศในกลุ่มเอเชียแปซิฟิกมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นักธุรกิจควรศึกษาสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างไป และการเตรียมพร้อมในการบริหารความแตกต่างทาง

วัฒนธรรม ได้แก่ การพัฒนามารยาททางธุรกิจ อาทิ การใช้ภาษาที่เหมาะสม การเรียนรู้จังหวะพูด และจังหวะใดควรเงียบระหว่างสนทนา การแต่งกายที่เหมาะสม การสื่อสารทางกาย การแลกเปลี่ยนนามบัตร ระหว่างระหว่างคู่สนทนา การแต่งตัวร่างกาย มารยาทในการรับประทานอาหาร จำนวนตัวเลขและการมอบของขวัญให้ถูกต้องตามกาลเทศะ นอกจากมารยาททางธุรกิจที่ดีพร้อม ความเข้าใจด้านมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นประโยชน์ กับกิจการข้ามชาติให้เข้าใจวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553)

ปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ

จากการศึกษาในครั้งนี้ พบประเด็นสำคัญที่ได้จากแบบสอบถาม 8 ข้อ และได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก อีก 20 ประเด็น นั้น แต่ก็ยังมีประเด็นน่าสนใจอื่น (ที่ไม่เข้าเกณฑ์) ที่ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนหนึ่งได้ให้ความสำคัญเรื่องปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมไว้ ในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. การเรียนรู้ธุรกิจในกลุ่มพหุชาผ่านผู้มีประสบการณ์การลงทุนในกลุ่มพหุชา
2. ความสามารถในการบริหารกับการจัดการทรัพยากรในองค์กร และความเชี่ยวชาญในธุรกิจ
3. การศึกษาข้อมูล และใช้ชีวิตแบบท่องเที่ยวในกลุ่มพหุชาก่อนการทำธุรกิจ
4. ความรู้กับการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบสังคมต่าง ๆ
- 5.ทัศนคติของคนทั้งสองชาติ ยังมีความหวาดระแวงกัน
6. คนไทยมีทัศนคติในเชิงลบ และมักดูถูกชาวกลุ่มพหุชา
7. การบริหารจัดการองค์กรตามเป้าหมาย และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
8. สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะปฏิบัติงานได้
9. ต้องมีความรู้อย่างถ่องแท้ในงานที่ปฏิบัติ

ซึ่งประเด็นเหล่านี้ สามารถจัดแบ่งกลุ่มตามลักษณะของเรื่องที่จะศึกษาได้ 4 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ประเด็น “ความรู้กับการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบสังคมต่าง ๆ” เป็นประเด็นที่จะศึกษาถึงความตื่นตัวในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยศึกษาจากสิ่งแวดล้อม สภาพสังคม ระเบียบสังคม วัฒนธรรม ประเพณี เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 ประเด็น “การศึกษาข้อมูล และใช้ชีวิตแบบท่องเที่ยวในกลุ่มพหุชาก่อนการทำธุรกิจ” เป็นประเด็นที่จะศึกษาในเรื่องของการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมที่ต่างกัน ทั้งภาษา ศาสนา ค่านิยม ความคิด ประเพณี ความเชื่อ พิธีกรรม เป็นต้น

กลุ่มที่ 3 ประเด็น "การเรียนรู้ธุรกิจในกัมพูชาผ่านผู้มีประสบการณ์การลงทุนในกัมพูชา" "ความสามารถในการบริหารกับการจัดการทรัพยากรในองค์กร และความเชี่ยวชาญในธุรกิจ" "การบริหารจัดการองค์กรตามเป้าหมาย และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร" และ "ต้องมีความรู้อย่างถ่องแท้ในงานที่ปฏิบัติ" เป็นประเด็นที่จะศึกษาในเรื่องของการทำงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน นอกจากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลยังแตกต่างกันอยู่แล้ว ยังมีเรื่องของสภาพแวดล้อมยังแตกต่างกันอีกด้วย จึงเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาและมีทักษะเพิ่มเติม เป็นต้น

กลุ่มที่ 4 ประเด็น "ทัศนคติของคนทั้งสองชาติ ยังมีความหวาดระแวงกัน" และ "คนไทยมีทัศนคติในเชิงลบ และมักดูถูกชาวกัมพูชา" เป็นประเด็นที่ควรจะศึกษาในเรื่องของระดับองค์กรที่ต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ซึ่งพบว่าในโลกธุรกิจปัจจุบัน มีแนวโน้มของการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันมากยิ่งขึ้น มีการเคลื่อนของระบบทุนกันแพร่หลาย เป็นต้น

ฉะนั้น ประเด็นเหล่านี้ก็อาจมีโอกาสให้ถูกหยิบยกขึ้นพิจารณาได้ และนำไปดำเนินการศึกษาต่อไป

แต่อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ค้นพบเหล่านี้ เมื่อจัดกลุ่มแล้ว ก็สอดคล้องกับการศึกษาของ ผลิต ภูเจริญ ที่เสนอเรื่อง "การจัดการข้ามวัฒนธรรม" และแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญในการจัดการวัฒนธรรมไว้ด้วยว่า การจัดการข้ามวัฒนธรรม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ (Albrecht, Pagano, & Phoocharoon, 1997 อ้างถึงใน ผลิต ภูเจริญ, 2540, หน้า 53)

- 1 ปัจจัยความตื่นตัวและความระแวงระไว (Awareness) ในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Cultural differences) โดยศึกษาเรื่องสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมองในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยแตกต่างจากประเทศที่นักบริหารถือกำเนิดมา ความแตกต่างที่ว่านี้ อาจจะมีสาเหตุมาจาก ภาษา วัฒนธรรม ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี บรรทัดฐาน ระบบกฎหมายที่แตกต่างกัน และจะแตกต่างไปตามท้องถิ่นต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม การจัดการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกัน ฯลฯ

- 2 ปัจจัยในเรื่องความเข้าใจ (Understanding) ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Cultural differences) เป็นการศึกษาในเรื่องของการพัฒนาและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นบนฐานของแนวคิดในเรื่อง ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) หรือพยายามเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งตรงกับคำพังเพยว่า "เอาใจเขามาใส่ใจเรา" เพื่อให้การดำเนินงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด การศึกษา เพื่อให้

เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างกันและกัน ของคนที่มาจากพื้นฐานทั้งชาติ ภาษา ศาสนา ความคิด ค่านิยม ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เพื่อเข้ามาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยความสามารถในการทำงาน (Capability) ในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน เป็นที่ยอมรับทั่วไปว่า ความสามารถในการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ในเชิงความสามารถในทางเทคนิคและวิชาการ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ต้องใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ เป็นผลเกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมการจัดการ และทำให้เกิดความแตกต่างในการทำงาน กล่าวคือ นักบริหารที่มีความสามารถในทางเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ต่างกัน ก็จะทำงานหรือปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปอีก ถ้าบุคคลกลุ่มนั้นหรือผู้นั้นทำงานในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างออกไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง ความสามารถในการทำงานอาจจะลดลงมากหรือน้อยลงตามลำดับขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจ บริหารธุรกิจระหว่างประเทศของผู้จัดการระหว่างประเทศเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำไปสู่ผลผลิตภาพ (Productivity) โดยรวมขององค์การนั้น ๆ ในทุก ๆ สถานการณ์ และทุก ๆ สิ่งแวดล้อม

4. ปัจจัยในระดับองค์การที่เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างกัน และกัน (Compatibility) เนื่องจากว่าปัจจุบันนี้ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศมีแนวโน้มที่จะใช้ช่องทางการทำธุรกิจที่ใช้การร่วมทุน (Equity agreement) และการสร้างพันธมิตรธุรกิจ (Strategic alliance) มากขึ้น ดังนั้น การจัดตั้งบริษัทร่วมทุน (International joint venture) จะได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ การทำธุรกิจระหว่างกันโดยการร่วมทุนจะเป็นทางเลือกที่ดีมากกว่าวิธีหนึ่ง เพราะนอกจากจะเป็นการรวมกันของทั้ง 2 องค์การที่มีความสามารถแตกต่างกันมารวมกัน ยังเป็นการลดต้นทุนในเชิงของการวิจัยและพัฒนา (R&D) ทางตรงด้วยอีกทางหนึ่ง เพราะต่างก็มีผู้เชี่ยวชาญในสินค้า/ บริการ ต่างกัน การรวมกันของบริษัทเข้าด้วยกัน ก็จะเป็นการยืนยันว่า จะเป็นการง่ายต่อการปรับตัวและปรับปรุงสินค้าให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ มีประสิทธิภาพมากที่สุด และย่อมทำให้เกิดความเข้มแข็งมากกว่าที่จะแข่งขันในธุรกิจอย่างโดดเดี่ยว (ผลิน ภูเจริญ, 2540, หน้า 57-60)

ในเรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรม อันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ ต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในกัมพูชา นั้น ชนงกรณ์ สัตยาวัฒนา (2547) เสนอการศึกษาและการเรียนรู้การจัดการข้ามวัฒนธรรมไว้ด้วยว่า

การเรียนรู้วัฒนธรรมการจัดการข้ามชาตินั้น นับเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญสำหรับบุคลากรทุกคนที่ทำงานในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจหรือสถาบันการศึกษาที่มีโอกาส

ในการทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ แต่ก่อนที่จะเรียนรู้หลักการปรับตัวกับวัฒนธรรมการจัดการข้ามชาตินั้น บุคคลควรจะต้องรับทราบหรือทำความเข้าใจในปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้วัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ มีความแตกต่างกันเสียก่อน

ในการวิเคราะห์ความแตกต่างของวัฒนธรรมชาติต่าง ๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมทางธุรกิจหรือการจัดการ การทำงานของชนชาติต่าง ๆ นั้น ควรได้ทำความเข้าใจ ในปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้วัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ มีความแตกต่างกันด้วย ซึ่งได้แก่

1. ความเป็นประวัติศาสตร์อันยาวนาน ความเป็นชาติที่มีเชื้อชาติเผ่าพันธุ์เฉพาะ (History and race)
2. ทศนิยมคติ และความเชื่อของชนชาตินั้น ๆ (Attitude and beliefs)
3. ระบบการศึกษา (Education system) เริ่มจากพัฒนาการของการศึกษาในชาติ คุณภาพการศึกษา การให้คุณค่าของการศึกษา การศึกษาด้านอาชีวศึกษาหรือด้านสามัญศึกษา (Vocational education or general education)
4. ศาสนา ลัทธิความเชื่อ (Religion and beliefs)
5. ระบบการเมือง การปกครอง (Politics system)
6. ภาษาประจำชาติ (Language) การใช้สัญลักษณ์ (Symbols) ต่าง ๆ
7. ระบบเศรษฐกิจ (Economics system)
8. ภูมิประเทศของประเทศ (Geography)
9. ภูมิอากาศของประเทศ (Climate)
10. การให้คุณค่าทางสังคม (Social value)
11. องค์การทางสังคม (Social organizations)
12. วัฒนธรรมทางวัตถุ (Materials culture)
13. ความมีรสนิยม ความชื่นชมความสวยงาม (Aesthetics) ซึ่งสามารถสะท้อนในรูปของการตกแต่งอาคาร สถานที่ การแต่งกาย การมอบสิ่งของให้แก่กัน (Gifts giving)
14. การเปิดรับวัฒนธรรมจากภายนอก ในระดับที่แตกต่างกัน และระดับการควบคุมภายในของแต่ละประเทศ (เพ็ชรี รูปะวิเชตร์, 2553)

แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยเรื่องวัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ นี้ เป็นเรื่องของพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ วัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ย่อมมีการเรียนรู้ การถ่ายทอด และการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย โดยมีเงื่อนไขของการเปิดรับวัฒนธรรมอื่นหรือภายนอกในระดับต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังที่ อรรถจักร สัตยานุรักษ์ (2548 อ้างถึงใน เพ็ชรี รูปะวิเชตร์, 2553) กล่าวว่าไว้ว่า

การจะเข้าใจพลวัตรของสังคมชาติต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจอย่างเป็นประวัติศาสตร์ มีการอธิบายการจัดตั้งทางสังคมในด้านต่าง ๆ อย่างเชื่อมโยงโดยคำนึงถึงมิติด้านเวลาด้วย

เมื่อทำความเข้าใจในปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้วัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ มีความแตกต่างกันแล้ว เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2553) ยังนำเสนอ การเรียนรู้และการปรับตัวในวัฒนธรรมการจัดการข้ามชาติว่า เป็นการดำรงชีวิตของบุคคลในยุคสังคมแบบโลกาภิวัตน์ ที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม โดยเฉพาะในการดำเนินธุรกิจนานาชาติ การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างเหมาะสมนับเป็นประเด็นที่จำเป็นอย่างยิ่ง ในเรื่องการปรับตัว (Adjustment) เพื่อให้เราสามารถอยู่ร่วมกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นใหม่ ที่เราไปเยือนหรือไปปฏิสัมพันธ์ด้วยได้อย่างสบายกาย สบายใจนั้น มีดุภาษิตไทยที่สนใจเรื่องนี้มานานแล้วว่า “เข้าเมืองตาหลิ่ว ต้องหลิ่วตามตาม” แต่ในความคิดเห็นของ เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ ว่าควรเพิ่มเป็น “เข้าเมืองตาหลิ่ว ต้องหลิ่วตามตาม แต่ไม่สูญเสียความเป็นตัวของตัวเองจนเกินไป” เพราะว่าในความเป็นตัวตนของเรา (Self) นั้นจะมีวัฒนธรรมของชาติเราเอง (National culture) และวัฒนธรรมย่อย ๆ (Sub culture) ที่หล่อหลอมเป็นตัวตนของเรา หากเราหลอมละลายวัฒนธรรมอันฝังรากลึกในตัวตนของเราไปอย่างหมดสิ้นเพื่อรับวัฒนธรรมใหม่ ก็คงเป็นสิ่งที่สร้างความอึดอัดแก่เรา และเราอาจไม่จำเป็นที่จะต้องกระทำขนาดนั้น

รูปะวิเชตร์ (Roopwichet, 1999) เสนอไว้ในบทความ เรื่อง “What an Improved Training Model Might Be?” โดยเสนอแนะว่า การที่มนุษย์มีมุมมองที่เข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่แตกต่างระหว่างประเทศในโลกตะวันออกและโลกตะวันตก นับเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง การมีมุมมองที่เข้าใจในเรื่องนี้ได้ จะต้องไม่ใช่การตั้งคำถามว่าสิ่งไหนผิดสิ่งไหนถูก และการจะทำให้บุคคลในองค์กรสามารถปรับตัวได้ดี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับบุคคลที่ต้องไปทำงานยังต่างประเทศ หรือทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศ

ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ มีด (Mead, 1990) ที่กล่าวว่า สาเหตุของความล้มเหลวหลัก ๆ ในการทำงานกับชาวต่างชาติหรือทำงานยังต่างประเทศ ก็คือ การไม่ได้รับการฝึกอบรมเรื่องวัฒนธรรมข้ามชาติที่ดีเพียงพอ และจัดการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม อันรวมไปถึงเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมข้ามชาติและเรื่องภาษาต่างประเทศอื่น ๆ อีกด้วย

บัคลีย์ และ บรู๊ค (Buckley & Brooke, 1992) เสนอว่า องค์กรที่ทำธุรกิจระหว่างประเทศ หรือมีความเกี่ยวข้องกับต่างประเทศนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อไปทำงานยังต่างประเทศหรือทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศ และต้องมี

การจัดฝึกอบรมเพื่อการนี้โดยเฉพาะ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรระดับผู้บริหาร ซึ่งประโยชน์ของการจัดฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงานยังต่างประเทศ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในท้องถิ่น

และความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาตินั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องเฉพาะสำหรับบุคคลที่จะไปทำงานกับองค์กรต่างประเทศหรือทำงานยังต่างประเทศเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคนในองค์กรที่ควรได้รับการฝึกอบรมเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน (Roopwichet, 1999; Harris & Moran, 1987)

การเรียนรู้วัฒนธรรมข้ามชาติหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างให้ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะไปต่างประเทศ หรือมีความสัมพันธ์หรือมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในเรื่องอย่างใดอย่างหนึ่ง นับว่ามีความสำคัญและจำเป็น ฉะนั้น การศึกษาภาษาต่างประเทศ จะช่วยให้การสื่อสารในระดับเบื้องต้นหรือการสื่อสารในเชิงลึกสามารถดำเนินไปได้ หรือการปรับตัวให้เข้ากับสังคมของชาตินั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาษาต่างประเทศนี้ ยังต้องคำนึงถึงมิติเรื่องวัฒนธรรมของเจ้าของภาษานั้นด้วย เพราะภาษาเป็นเครื่องมือในการก้าวเข้าไปในวิถีชีวิต ศิลปะวิทยาการที่ถ่ายทอดมาในภาษานั้น ๆ (เพ็ชรี รูปะวิเชตร, 2546)

ผู้วิจัยสนับสนุนแนวคิดของ เพ็ชรี รูปะวิเชตร (2553) ที่เสนอแนวทางเพื่อการเรียนรู้และปรับตัวในวัฒนธรรมข้ามชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมก่อนเข้าไปลงทุนธุรกิจในกัมพูชา คือ

1. ต้องศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในปัจจัย หรือองค์ประกอบที่ทำให้วัฒนธรรมของแต่ละชาติ ต่างมีความแตกต่างหรือความคล้ายคลึงกันกับวัฒนธรรมของประเทศเรา
2. ต้องยอมรับในความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ ด้วยการไม่คิดว่าเป็นสิ่งที่ผิดปกติ (Abnormal) ไปจากวัฒนธรรมของเรา

3. ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของชาติเราเองอย่างเข้าใจและต้องยอมรับในวัฒนธรรมที่เป็นข้อดี เพื่อความภาคภูมิใจและรักษาไว้ ส่วนวัฒนธรรมที่เป็นข้อด้อย ก็ต้องยอมรับและพยายามช่วยกันกำจัดทิ้งไป การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีต่อวัฒนธรรมของเรา และการเดินทางไปยังต่างถิ่นหรือต่างประเทศ จะช่วยทำให้เรามีมุมมองต่อวัฒนธรรมของชาติตนเองดีขึ้น

4. ต้องเรียนรู้วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อของประเทศหรือชาติอื่น ๆ โดยเฉพาะชาติที่ต้องไปทำปฏิสัมพันธ์ด้วยทั้งจากเอกสาร การศึกษา การรับฟัง การสังเกตพฤติกรรม ธรรมเนียม ประเพณี ทั้งนี้เพื่อการเข้าร่วมสังคมด้วยอย่างไม่เกิดภาวะที่เรียกว่า ตกใจในวัฒนธรรมที่ต่างชาตินั้น หรือสามารถกระทำสิ่งที่ถูก หรือเหมาะสม

5. วัฒนธรรมของชาติอื่นบางอย่างบางประการ หากเราสามารถสื่อสารได้หรือปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เช่น การทักทายด้วยภาษาของชาตินั้น ๆ หรือสามารถสื่อสารด้วยภาษาของชาติที่เราไปติดต่อด้วยการรับประทานอาหารของชาติที่เราไปเยือนได้ การแสดงศิลปะดนตรีของชาตินั้น ๆ ก็จะช่วยสร้างความประทับใจและการยอมรับให้กับเจ้าของวัฒนธรรมได้ในระดับหนึ่ง

แต่อย่างไรก็ตาม หากวัฒนธรรมบางอย่างนั้นขัดกับความรู้สึกหรือพฤติกรรมอันเป็นปกติของเราจนไม่สามารถกระทำได้ เช่น การไม่รับประทานเนื้อวัว หรือเนื้อสัตว์ประเภทแปลก ๆ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลของความเชื่อทางศาสนา การไม่รับประทานสัตว์ใหญ่ เราก็ควรแสดงออกอย่างสุภาพ และเลี่ยงไปรับประทานอาหารอย่างอื่นแทน แต่โดยส่วนใหญ่แล้ว มักจะศึกษากันก่อนการเชิญชวนรับประทานอาหารให้ถูกต้องเหมาะสมก่อน

หรือกรณีที่เราจะต้องเดินทางไปต่างประเทศเป็นเวลานาน ๆ เราอาจต้องเตรียมชนิดและประเภทอาหารที่เราชอบหรือคุ้นเคยติดตัวไปด้วย แต่ต้องศึกษาระเบียบการนำสิ่งของเข้าเมืองของแต่ละประเทศด้วย เพราะบางประเทศ มีข้อห้ามนำสิ่งของบางอย่าง เช่น อาหารสด หรือแห้ง เมล็ดพืชเข้าประเทศอย่างเด็ดขาด ซึ่งทางกองตรวจคนเข้าเมืองกำหนดโทษปรับค่อนข้างสูง

6. หากต้องเดินทางไปยังต่างประเทศ ไม่ว่าจะระยะการเดินทางจะใกล้ไกล จะต้องเตรียมตัวให้พร้อมทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านทัศนคติ การปรับตัว (Cultural adaptive ability) และการมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง สมบูรณ์ เพราะการเดินทางไปยังต่างประเทศนั้น ในการเดินทางไปบางประเทศอาจใช้เวลาสำหรับการเดินทางเป็นเวลานานหลาย ๆ ชั่วโมง อาจทำให้เกิดอาการที่เรียกว่า อาการเมื่อยล้าจากการเดินทางด้วยเครื่องบิน (Jet lag) หรือกรณีที่เครื่องบินต้องเสียเวลาหรือเปลี่ยนเวลาออกเดินทางกะทันหัน ทำให้ต้องรอคอยที่สนามบิน เราต้องไม่แสดงอาการไม่พอใจกับเจ้าหน้าที่สายการบิน เราควรปรึกษาเจ้าหน้าที่และหาทางออกที่เหมาะสม ซึ่งเหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ เราจะต้องคิดเผื่อด้วยว่าหากเกิดขึ้นกับเราจะทำอย่างไร

และเมื่อเดินทางถึงต่างประเทศ อาจประสบกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องอากาศ หรือเวลาที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก รวมทั้งเรื่องรสชาติของอาหาร ดังนั้น จึงควรศึกษาข้อมูลด้านภูมิอากาศ เวลา และรสชาติอาหารด้วย

7. ควรมีการจดบันทึกสั้น ๆ ในระหว่างที่ไปเยือนยังสถานที่ต่าง ๆ หรือกลับมาบันทึกในตอนกลางคืนทุกวัน หรือบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดพกพา ดังนั้น ก่อนเดินทางควรหาสมุดบันทึกรูปเล่มที่พึงพอใจจะนำติดตัวไปด้วย จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการจดบันทึก รวมทั้งปากกา ดินสอ เพราะการไปหาซื้อสิ่งของยังต่างประเทศอาจไม่สะดวก และสินค้ามีราคาสูงกว่าประเทศเราค่อนข้างมาก ขึ้นอยู่กับอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ

8. หากจะมีการบันทึกภาพสถานที่ใด ๆ ที่ต้องไปศึกษาดูงานหรือท่องเที่ยว ควรขอ อนุญาต หรือสอบถามเจ้าหน้าที่ หรือผู้ประสานงานที่ทำหน้าที่ดูแลสถานที่นั้น ๆ เสียก่อนว่า จะอนุญาตหรือไม่ ซึ่งบางประเทศนั้นการถูกถ่ายรูปอาจไม่ได้รับการยอมรับ หรือเหมือนการถูกล่วง ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล เรื่องการถ่ายรูปหรือถ่ายภาพหมู่ของบุคคล บางประเทศอาจมีความเชื่อ บางอย่าง เช่น คนกัมพูชานั้นจะไม่ยอมถ่ายรูปบุคคลพร้อมกัน 3 คน ด้วยความเชื่อที่ไม่ดี จึงไม่ควรกระทำ แต่หากถ่ายรูปบุคคล 2 คน หรือ 4 คน ก็สามารถทำได้

9. ในการไปเยือนยังสถานที่ต่าง ๆ ควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย การพูดจา การซักถาม การวางกิริยามารยาทต่าง ๆ และให้ความสนใจฟังการบรรยายจากเจ้าของ ประเทศด้วย รวมทั้งต้องระมัดระวังการพูดจา หรือแสดงท่าทางอาการดูถูกสิ่งที่ได้เห็น

10. โดยปกติเมืองต่าง ๆ ที่พัฒนาอย่างเป็นระบบแล้ว จะมีแผนที่ประจำเมือง และมี เอกสารแนะนำที่จัดทำโดยการท่องเที่ยวของเมืองหรือประเทศนั้น ๆ เพื่อให้ชาวต่างถิ่นได้ศึกษา สำหรับการเดินทางได้อย่างสะดวก ดังนั้น เมื่อเราไปเยือน ควรหาเอกสารเหล่านี้มาเพื่อศึกษาจะ ทำให้การเดินทางเที่ยวครั้งนั้น ๆ สะดวกสบายขึ้น

11. ในบางเมืองนั้นจะมีไกด์ประจำท้องถิ่น (Local guide) คอยให้บริการแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งผู้ไปท่องเที่ยวสามารถไปติดต่อเพื่อใช้บริการได้ในแต่ละท้องถิ่น

12. ในการทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ หรือในธุรกิจร่วมทุน (Joint venture) องค์กร ควรต้องมีการเตรียมการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรของตน ในเรื่องความแตกต่างของวัฒนธรรม การจัดการโดยเฉพาะในตำแหน่งที่ต้องทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ มิฉะนั้นการทำงานร่วมกันอาจ ประสบกับปัญหาความล่าช้า การตีความหมายที่แตกต่างกันหรือความขัดแย้งกัน

นอกจากนี้ ยาง (Yang, 1988 cite in Thomas, 2002) ได้กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการยกย่องว่าทันสมัย เหมาะสมในการดำรงชีวิตยุคแห่งโลกปัจจุบันนี้ ควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ เป็นคนที่เปิดกว้างกับการเรียนรู้วัฒนธรรมเทคโนโลยี พึ่งพาตนเองได้ มีเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการทำงานหรือภารกิจ ความคิดเห็นและการกระทำมีความยืดหยุ่น มีความคิดเห็นด้วยกับความเท่าเทียมทางเพศ ให้ความร่วมมือกับกลุ่ม องค์กร มีความอดทน ใจกว้าง และให้ความนับถือผู้อื่น ฯลฯ

ในการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลหลายแห่ง เพื่อค้นหาคุณลักษณะหรือคุณสมบัติ ของนักธุรกิจที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา จึง ค้นพบว่า คุณสมบัติของผู้ที่จะสามารถทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ หรือทำงานในต่างประเทศให้ ได้ผลงานดี ควรมีคุณลักษณะหรือต้องปลูกสร้างคุณสมบัติของตน ดังจะแนะนำต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมธุรกิจหรือการจัดการที่แตกต่าง
2. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม
3. เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของชาติอื่น ๆ
4. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งบุคลิกภาพภายนอกและภายใน และมีความเป็นมิตรกับทุกคนอย่างจริงใจ
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถทางภาษาต่าง ๆ อย่างน้อย 2 ภาษา (หากสามารถสื่อสารได้หลายภาษายิ่งดี) โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และภาษาของประเทศที่ต้องทำงานด้วยหรือเดินทางไป
6. เป็นผู้ที่มีความละเอียดอ่อน มีการรับรู้ได้เร็ว มีไหวพริบ
7. เป็นผู้ที่มีนิสัยที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ไม่ยึดติดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเกินไป
8. เป็นผู้ที่ชอบการเดินทางมีความอดทนกับการเดินทางระยะยาวนาน
9. เป็นผู้ที่ชอบแสวงหาความรู้ในสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ
10. เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ไม่มีโรคประจำตัวที่รุนแรงจนเป็นอุปสรรคในการเดินทางไกล ๆ
11. เป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตที่ดี สามารถเผชิญกับการอยู่ที่โดดเดี่ยวได้ หรือต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างสุขุม และมีสติปัญญา
12. เป็นผู้ที่สามารถอยู่ตามลำพังได้ มีการช่วยเหลือตนเองได้ หรือพึ่งตนเองได้
13. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนได้ง่าย แต่ก็ไม่คล้อยตามจนสูญเสียความเป็นอัตลักษณ์ของตนเองไปอย่างหมดสิ้น
14. เป็นผู้ที่มีการพูดจาที่สุภาพ เหมาะสมกับกาละ เทศะ บุคคล และควรเป็นบุคคลที่มีความระมัดระวังในการก่อให้เกิดความบาดหมางในการแปลความหมายที่ผิด ๆ หรืออารมณ์ขันที่แตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม
15. เป็นผู้ที่ไม่ด่วนสรุปเรื่องใดง่าย ๆ ตามความคิด ความเชื่อของเราเอง
16. เป็นผู้ที่มีความคิดคิดที่เป็นกลางในทุก ๆ เรื่อง
17. เป็นผู้ที่ตรงต่อเวลาและรักษาเวลาได้ดี
18. เป็นผู้ที่มีความสามารถปรุงอาหารประจำชาติของตนเองได้ (เพื่อการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม หรือโอกาสร่วมงานเลี้ยงที่มีการแสดงวัฒนธรรมด้านอาหารประจำชาติ)
19. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารเวลาได้ดี และใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่า
20. เป็นผู้ที่มีความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสม หรือมากพอที่จะสนทนาแลกเปลี่ยน

21. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในระดับต่าง ๆ
22. เป็นผู้มีเครือข่ายมาก อันจะนำไปสู่การพึ่งพา ช่วยเหลือในโอกาสที่เหมาะสม
23. เป็นผู้ที่มีความเชื่อในเรื่องการเท่าเทียมทางเพศ (Gender)
24. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลกว้างไกล (Vision)
25. เป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ในเรื่องภูมิปัญญาและเรื่องนวัตกรรมใหม่ ๆ
26. เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี
27. เป็นผู้ที่มีการเปิดเผยอารมณ์ความรู้สึกที่แท้จริงได้อย่างมีศิลปะ หากไม่สามารถรับหรือทนได้ในบางเรื่อง หรือได้รับการกดดันค่อนข้างมาก

แน่นอนว่า คงจะเป็นเรื่องยากที่จะสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณลักษณะครบถ้วนทั้ง 27 ประการดังกล่าว ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะประเภทธุรกิจ นโยบายขององค์กร ความจำเป็น ความต้องการ และอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหาร หรือผู้เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นสำคัญ รวมถึงการคำนึงถึงวัฒนธรรมทางธุรกิจหรือการจัดการมากนักน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่าการเรียนรู้ การปรับตัว จากการสังเกต การฝึกฝน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อการทำงานในวัฒนธรรมการจัดการข้ามชาตินั้น นับเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคนในโลกใบนี้ โดยเฉพาะบุคคลที่ต้องทำงานหรืออยู่ในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราปฏิเสธไม่ได้ แต่ถ้าหากเรามีการสังเกตการณ์ปรับตัวและทำการเปลี่ยนแปลงตนเองแล้ว ย่อมทำให้เราสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

รูปแบบที่เหมาะสมกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา แนวทางที่เหมาะสม 8 ประเด็น และ 8 แนวทางสำคัญ ที่เน้นนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย ในราชอาณาจักรกัมพูชา และเรียกรูปแบบแนวทางที่เหมาะสมนี้ว่า รูปแบบ “อัฐฐวิถิ” (The eight - approach model)

คำว่า “อัฐฐวิถิ” มาจากคำว่า “อัฐฐ” มีความหมายว่า เลขแปด จำนวนนับแปด ส่วนคำว่า “วิถิ” มีความหมายว่า แนว ทาง แนวทาง เส้นทาง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) เมื่อนำมารวมกัน อัฐฐ+วิถิ จึงมีความหมายว่า แนวทางทั้งแปด หรือ แปดแนวทาง ซึ่งตรงกับภาษาเขมรหรือภาษากัมพูชา (ที่ต่างก็ยืมมาจากภาษาบาลีและสันสกฤต) ว่า “**អង្គវិថី**” (ฮัต-ตะ-วิ-เทือ) การเขียน การออกเสียง แบบเดียวกัน และมีความหมายเหมือนกัน

ทั้ง 8 แนวทางตามที่น่าเสนอไว้นั้น จะอธิบายและนำเสนอเพิ่มเติมพอสังเขปดังนี้

วิถิที่ 1 สร้างสามัคคี ดีส่วนรวม คือ การเสริมสร้างความสามัคคี ด้วยการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ของกัมพูชา ร่วมกันเสมอ และเน้นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ CSR

(Corporate Social Responsibility)

กิจกรรมที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการร่วมแรงร่วมใจ (Happy heart) ส่วนใหญ่ออกมาในรูปแบบผสมระหว่างกิจกรรมด้านการบริจาคกับ กิจกรรมเรื่องจิตอาสา เพราะการบริจาคเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดความสุข และลดความโลภของมนุษย์ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาจิตใจของมนุษย์ ให้มีอุปนิสัยที่เหมาะสมต่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข จึงส่งผลออกมาในรูปแบบของกิจกรรมที่มุ่งบริจาคในสิ่งต่าง ๆ ตั้งแต่การบริจาคสิ่งของเครื่องใช้ปัจจัยสี่ การบริจาคเงิน การบริจาคหนังสือ หรืออุปกรณ์ทางการศึกษา การบริจาคโลหิตหมู่ และการบริจาคเพื่อช่วยเหลือประเด็นปัญหา ที่พนักงานในองค์กรมองว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ (อนันตชัย ยूरประถม, 2553)

นอกจากนี้ อนันตชัย ยूरประถม (2553) ยังเสนออีกว่า กิจกรรมด้านการช่วยเหลือสังคม (Happy society) เป็นแนวทางปฏิบัติกิจกรรมการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน เป็นเรื่องของการสร้างความสุขผ่านรูปแบบของการช่วยเหลือสังคมในประเด็นต่าง ๆ และการพัฒนาบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรให้พนักงานอยู่อย่างมีความสุข และปลอดภัย กิจกรรมประเภทนี้คือ “จิตอาสา” (Volunteering) กิจกรรมประเภท Employee volunteering นี้ตามแนวคิดของ CSR จะต้องเป็นการอุทิศเวลา และความสามารถของพนักงาน เพื่อเข้าไปช่วยแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคม และสิ่งแวดล้อม ในบางองค์กรให้ความสำคัญต่อกิจกรรมอาสาสมัครของพนักงานเป็นอย่างมาก และให้การสนับสนุนการออกไปทำกิจกรรมของพนักงาน โดยสามารถใช้เวลาทำงานได้ด้วย หรือเข้าไปสนับสนุนการทำกิจกรรมอาสาสมัครที่พนักงานเป็นคนริเริ่มหรือทำอยู่ก่อนแล้ว จากนั้นค่อยต่อยอดประเด็นของกิจกรรมอาสาที่ทำอยู่หรือกำลังจะเริ่มทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ มีการวางกลยุทธ์และจัดการอย่างเป็นระบบมากขึ้น

ในกิจกรรมนี้มีตัวอย่างจากสมาคมธุรกิจไทยในกัมพูชา ร่วมกับบริษัทเอกชนของไทย จัดหางบประมาณ และให้พนักงานของบริษัทนั้นร่วมกันจัดสร้างบ่อน้ำสำหรับการบริโภคกับชาวกัมพูชาในถิ่นทุรกันดาร ผลลัพธ์ในกิจกรรมนั้น ทำให้พนักงานชาวกัมพูชาอกจากแสดงพลังความสามัคคีแล้ว ยังเกิดความภาคภูมิใจจากความเสียสละกำลังกาย และได้รับการยกย่องจากคนท้องถิ่นด้วย กิจกรรมนี้ยังสะท้อนการเรียนรู้และการปลูกฝังให้พนักงานชาวกัมพูชารู้สึกสำนึกในความเป็นคนกัมพูชาช่วยคนกัมพูชาด้วยกัน อีกทั้งการจัดทำป้ายถาวร ประกาศสัมพันธไมตรีในเชิง CSR ด้วย แม้การประกาศสัมพันธไมตรีในสื่ออื่นยังมีน้อยและต้องปรับปรุงอีก แต่ความภาคภูมิใจของพนักงานชาวกัมพูชากลุ่มนั้นก็ยังไม่เลือนหาย เพราะทุกครั้งที่ต้องเดินทางผ่านในท้องถิ่นนั้นเขาก็

จะคุยสอนลูกสอนหลานตลอดทุกครั้งที่ไป กิจกรรมเหล่านี้ควรจะได้รับการสนับสนุนและมีมากขึ้นตลอดไป

วิธีที่ 2 รวมมือ สื่อก็ค้นคดี คือ สื่อสารมวลชนไทยต้องเผยแพร่ข่าวสาร ละคร รายการบันเทิงของกัมพูชาในเชิงบวกอย่างกว้างขวาง (เช่น ภาคบันเทิงของเกาหลี)

กัมพูชาในช่วงปี ค.ศ. 2002 สิ้นค้าไทยได้รับความนิยมนอย่างมากในกัมพูชา สื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ มีความก้าวหน้าขึ้น เป็นลำดับ ละครไทย ก็เป็นที่นิยมในทุกช่องสถานีโทรทัศน์ที่น่าไปเผยแพร่ การแต่งกายเลียนแบบ แฟชั่นของดาราไทย การแสดง ร้องเพลงเลียนแบบนักร้องไทย ก็แพร่ขยายมากขึ้นอย่างรวดเร็ว กระทั่งการปลูกบ้าน ตามแบบอย่างบ้านไทย ๆ ก็แพร่ขยายไปในหมู่ผู้มีฐานะ กระแสความนิยมไทย ในกัมพูชาเริ่มแผ่กว้างมากยิ่งขึ้น "รัฐบาลกัมพูชา ได้ออกมาเรียกร้องให้ห้ามฉายภาพยนตร์ไทย ก็เนื่องจากภาพยนตร์ไทยมีอิทธิพล และผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของเยาวชน และชาวกัมพูชา จนกลายเป็นเรื่องปกติ โดยเฉพาะ ในเรื่องของสถาปัตยกรรม เพราะชาวกัมพูชา มักนิยมออกแบบสร้างอาคารบ้านเรือน หรือแม้แต่ประตูบ้าน ให้เหมือนกับบ้านที่เห็นใน ภาพยนตร์ไทย"

อีกเหตุการณ์หนึ่งที่เห็นได้ชัดเจนอันเป็นผลมาจากสื่อมวลชน ก็คือกรณีเหตุการณ์จลาจลกลางกรุงเทพมหานคร เมื่อ 29 มกราคม พ.ศ. 2546 เหตุการณ์เผาสถานเอกอัครราชทูตไทยและสถาน ประกอบการไทยหลายแห่งในกรุงเทพมหานคร ยังความเสียหายอย่าง มากมายมหาศาล มาสู่รัฐบาลทั้งสองประเทศ และนักลงทุนไทย ความสัมพันธ์ระหว่างไทย-กัมพูชา ต้องสะดุดลงในช่วงเวลาหนึ่ง (อัญชลี พัตรเกิด, 2546)

อำพา แก้วกำก (2556) ศึกษาเรื่อง ทศนคติด้านการศึกษาของชาวกัมพูชาในประเทศไทยฯ และพบว่า นักศึกษากัมพูชาในประเทศไทยมีทัศนคติเชิงบวกน้อยนั้น เพราะในช่วงปัญหาสถานการณ์ความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสื่อมวลชนบางเรื่องไม่ตรงกันและเนื้อหาบางประเด็นได้มีส่วนต่อความรู้สึกลำบากใจ และส่งผลต่อการใช้ชีวิตของชาวกัมพูชาในประเทศไทยด้วย และส่วนใหญ่พวกเขาก็มักรับข่าวสารของไทยมากกว่า ซึ่งการที่สื่อมวลชนสามารถเผยแพร่ข่าวสารได้กว้างขวางรวดเร็ว ทำให้พวกเขามีความกังวลและเกรงว่าจะเกิดผลกระทบถึงตน ดังนั้น การนำเสนอจึงควรคำนึงถึงความน่าเชื่อถือ และการเสนอข้อมูลทั้งสองด้านอย่างตรงไปตรงมา เพื่อช่วยเพิ่มการยอมรับ นอกจากนี้ สื่อยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือปรับเปลี่ยนทัศนคติของนักศึกษากัมพูชาในประเทศไทยได้ โดยการสร้างและเผยแพร่ข้อมูลในมิติด้านอื่น ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น มีการนำเสนอในประเด็นสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในมุมมองด้านอื่น ๆ นอกจากความขัดแย้ง รวมถึงการระมัดระวังการเสนอเรื่องราวในเชิงเสียดสี

กระทบ ล้อเลียนถึงเหยียดหยามให้เป็นที่ถึงขบขันในระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ ทั้งนี้ นักวิชาการส่วนใหญ่เชื่อว่า ทศนคติจะเปลี่ยนได้ถ้าบุคคลยอมรับข้อมูลที่แตกต่างจากข้อมูลเดิมที่มีอยู่ โดยผ่านบุคคลอื่น สื่อมวลชน หรือจากประสบการณ์ตรง

มีการศึกษาจากนักวิชาการหลายคนที่ยืนยันว่า สื่อมวลชนมีผลต่อทัศนคติของผู้ชม ผู้บริโภคสื่อ ตัวอย่างที่ชัดเจนก็คือการแต่งกาย ทรงผม เสริมความงาม ล้วนลอกเลียนแบบจากดารานักร้องของเกาหลี หลังจากสื่อต่าง ๆ คุกคามผู้บริโภคด้วยความบันเทิงของเกาหลี ตามมาด้วยสินค้าภายใต้ชื่อ (แบรนด์) ของเกาหลี และมีแนวโน้มมากขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ฉะนั้น สื่อมวลชนในประเทศไทยจึงต้องร่วมมือกันเผยแพร่ข่าวสาร ละคร รายการบันเทิงของกัมพูชา และของกลุ่มประเทศอาเซียนในเชิงบวกอย่างกว้างขวาง และมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสื่อสาธารณะทุกช่องทาง

วิธีที่ 3 บริหาร ธรรมาภิบาล คือ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเน้นเป้าหมายธุรกิจในระยะยาวด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good governance)

วิธีหรือแนวทางนี้มาจากประเด็นปัญหาที่ พงษ์รัตน์ดา บุตรโต (2548) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างไทยกับกัมพูชา เกิดจากความเลื่อมล้ำทางค้าเศรษฐกิจ และความขัดแย้งเชิงประวัติศาสตร์ ทำให้ชาวกัมพูชามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อชาวไทย โดยมองว่านักธุรกิจไทยมุ่งแต่จะเข้าไปฉกฉวย และแสวงหาผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจ ด้วยการลงทุนระยะสั้น

และการศึกษาของ บุญเกื้อ ตั้งศรีตระกูล (2549) ในเรื่อง "ภาพลักษณ์นักธุรกิจไทยและความพึงพอใจของชาวกัมพูชาต่อนักธุรกิจไทยในพระราชอาณาจักรกัมพูชา" ที่พบว่า การบริหารจัดการในสถานะประกอบการของนักธุรกิจไทย อยู่ในระดับปานกลาง และ บัณฑิตสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจของชาวกัมพูชา ในราชอาณาจักรพม่า คือ บุคลิกลักษณะและความน่าเชื่อถือของนักธุรกิจไทย การให้ความยุติธรรมต่อชาวกัมพูชาในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของนักธุรกิจไทย ความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาของนักธุรกิจไทย ความรับผิดชอบต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักธุรกิจไทย คุณภาพของสินค้าที่ให้บริการในกัมพูชาของนักธุรกิจไทย และการแสดงออกเกี่ยวกับพฤติกรรมทางเพศของนักธุรกิจไทยต่อชาวกัมพูชา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเป้าหมายในระยะยาว เช่น สุรน ฐะเรียร (สัมภาษณ์, 30 ตุลาคม 2556) แสดงความเห็นว่ายนโยบายของ ปตท.ไทย คือ มุ่งเน้นเป็นองค์กรร้อยปี นโยบายของปตท. ในกัมพูชา จึงเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวเช่นกัน จึงต้องพยายามสื่อสารกับพนักงานชาวกัมพูชาเช่นกัน ว่า เราจะ

มุ่งเน้นเป็นองค์กรร้อยปี เช่นกัน ก็ต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่น สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานท้องถิ่นกับเราอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความสำนึกและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันกับเรา

ธรรมาภิบาล คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ เพื่อสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีให้เกิดขึ้น ทุกภาคของสังคม (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549) ฉะนั้น นักธุรกิจ นักลงทุนไทย หรือผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจที่จะมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว เพื่อป้องกันปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งจะมีความมั่นคง ยั่งยืน และก้าวหน้าในธุรกิจนั้น ๆ เอง

วิถีที่ 4 ผลาทุน คุณธรรม คือ ทำธุรกิจแบบมีหลักการจัดการเชิงคุณธรรม ที่อาศัยความร่วมมือระหว่างกันและกัน

สุธน ชูเขียว (สัมภาษณ์, 30 ตุลาคม 2556) เน้นเรื่องของการจัดการองค์กร และความเข้าใจของวัฒนธรรม (Culture) ของธุรกิจ วัฒนธรรมของสภาพแวดล้อมที่กัมพูชา หมายความว่า หากลงทุนในกัมพูชาแล้ว แต่ไม่เข้าใจ วัฒนธรรมกัมพูชา ก็เป็นความสับสนเดียวที่จะทำให้เกิดความแตกแยก ความร่วมมือของพนักงานที่ทำงานกับเราได้ เรื่องการบริหารองค์กรหรือ วัฒนธรรมทางธุรกิจ (Business culture) เรื่องการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกันพอดี กับ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ ต่อการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม คือต้องมีการมีส่วนร่วมของคนท้องถิ่น ก็จะได้สินค้าและบริการที่ออกมาตรงใจคนกัมพูชาหรือลูกค้าได้ดีมากกว่า

ภาคเอกชนต้องมีการปฏิรูปและสนับสนุน ให้ภาคธุรกิจมีกติกาการทำงานที่โปร่งใส รับผิดชอบ ต่อผู้ถือหุ้น ชื้อตรงเป็นธรรมต่อลูกค้า มีมาตรฐานในการให้บริการ และสามารถทำงานกับภาครัฐ และภาคประชาชนอย่างราบรื่น ไว้วางใจกัน (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549)

จากแนวคิดดังกล่าว และผลการสัมภาษณ์นักธุรกิจไทยในกัมพูชา ทำให้เกิดแนวทางที่เหมาะสมนี้ ซึ่งนักธุรกิจไทยที่จะเข้าไปลงทุนในกัมพูชาต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ เพราะเสมือนด่านแรกที่ต้องพบหุ้นส่วน คู่ค้า ลูกค้า ผู้ร่วมงาน ฯลฯ

วิถีที่ 5 จำต้องภาษา นำทองวัฒนธรรม คือ ภาครัฐต้องสร้างศูนย์กลางกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และทำหลักสูตรภาษาขแมร์ มีการเรียนการสอนสำหรับนักธุรกิจไทย ที่พร้อมต้อนรับผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

วิธีนี้เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับ นิธิติ มโนตั้งวรพันธุ์ (2553) ที่เสนอไว้ในบทความเรื่อง "วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก" ที่ว่า เนื่องจากกลุ่มประเทศในกลุ่มเอเชียแปซิฟิกมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นักธุรกิจควรศึกษาและเรียนรู้ที่จะเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่าง

พร้อมทั้งตระหนักในประเด็นที่เกี่ยวกับมารยาทการทำธุรกิจระหว่างประเทศ และการสร้างความประทับใจครั้งแรกกับนักธุรกิจชาวต่างประเทศ นอกจากมารยาททางธุรกิจที่ดีพร้อม ความเข้าใจด้านมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะเป็นประโยชน์กับกิจการข้ามชาติให้เข้าใจวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553)

เช่นเดียวกับ อริชัย อรรถอุดม (2554) ที่ศึกษาเรื่อง “มุมมองด้านวัฒนธรรมกับกรอบการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค” ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมเป็นแนวคิดที่มีการนำไปใช้อย่างหลากหลายในหลายวงการ ซึ่งคำว่าวัฒนธรรมนี้มีความยากในการให้คำจำกัดความอยู่เป็นอย่างมากเพราะตัวของวัฒนธรรมเองนั้นก็มีการปรับเปลี่ยน เคลื่อนไหวอยู่เสมอ การศึกษาเรื่องผู้พฤติกรรมบริโภค มักจะมีการศึกษาผ่านทาง 3 ตัวแปรหลัก ๆ ด้วยกันคือ 1. ผ่านทางภาษา 2. ผ่านทางตัวสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกทางวัฒนธรรม และ 3. ผ่านทางค่านิยมทางวัฒนธรรม ส่วนในยุคปัจจุบันนี้นักศึกษาผ่านการเผยแพร่ทางวัฒนธรรม การนำแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมไปใช้ในการศึกษาวิจัยจึงต้องมีการกำหนดทิศทางของการนำไปใช้ให้ชัดเจน

ในการศึกษา “วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน” อรุณี เลิศกรกิจจา (2556) ก็อาศัยทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด เพื่อศึกษาดูด้วยเช่นกัน และแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเสนอว่า นักธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเพื่อให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน รวมถึงนักธุรกิจต่างชาติที่ต้องการขยายธุรกิจมายังกลุ่มประเทศอาเซียน แต่เนื่องจากกลุ่มประเทศในอาเซียนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นักธุรกิจควรศึกษาและเรียนรู้ที่จะเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่างและมีความเข้าใจด้านมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมธุรกิจ

ที่สำคัญก็คือ งานวิจัยของ อำพา แก้วกำกั (2556) ยังพบว่า ชาวกัมพูชาในประเทศไทยส่วนใหญ่ปรารถนาให้คนไทยและคนกัมพูชาเรียนรู้ภาษาซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เข้าใจกันได้ง่ายขึ้น

ในทัศนะของผู้ให้การสัมภาษณ์ ก็เช่นกัน นฤมล รินเรืองสิน (สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2556) ให้ข้อแนะนำแก่นักธุรกิจรายใหม่ว่า อาจจะต้องเริ่มจากการเข้ามาท่องเที่ยวในกัมพูชาก่อน เพื่อศึกษาดูวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ อาหารการกิน การใช้ชีวิตประจำวัน และหลังจากนั้นก็ค่อยเริ่มมาเรียนรู้ในเรื่องของภาษา

วิธี แนวทางนี้ จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับ ภาษา-วัฒนธรรม ซึ่งการที่เราจะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจข้ามชาติได้นั้น ก็จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และศึกษาถึงเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกันให้ดีเสียก่อนที่จะเริ่มทำธุรกิจข้ามชาติ การศึกษาความแตกต่าง

ทางวัฒนธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารจำแนกและเข้าใจธรรมเนียมปฏิบัติที่มีต่อคนในวัฒนธรรมอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องสามารถทำงานกับผู้คนต่าง ๆ ที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ตั้งแต่การดำเนินความสัมพันธ์พื้นฐานต่าง ๆ ซึ่งต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตรงกับผู้คนในชาตินั้น (มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์, 2554)

วิธีที่ 6 นวัตกรรมล้ำสมัย คือ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือจัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะแก่พนักงานในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

เทคนิค และนวัตกรรม นอกจากเป็นเรื่องที่เราต้องศึกษาเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาแล้ว การทำงานหรือทำธุรกิจในกัมพูชา เราจำเป็นต้องถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นให้กับพนักงานท้องถิ่น ชาวกัมพูชาอีกด้วย ผลการวิจัยในครั้งนี้ ทั้งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าเรื่องการถ่ายทอดความรู้ เทคนิค นวัตกรรม มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เช่น อรรถพล มานะจิตต์ (สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2556) เสนอแนวทางในประเด็นนี้ว่า เราต้องแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นคนที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจนี้จริง ๆ เพราะเมื่อเราแสดงให้เห็นแล้ว มีอรรถาศัยที่ดีเป็นที่ยอมรับ ทักษะคติของคนกัมพูชาก็จะเป็นบวก และยอมรับในฝีมือเรา และเราเองเข้ามาเป็นผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หน้าที่หลักของเรา ก็ควรจะพัฒนาหรือสร้างความรู้ของคนกัมพูชาให้เกิดขึ้น เพื่อที่ว่าเขาจะได้มีความรู้สามารถทำงานร่วมกับเราได้ เพราะว่าถ้าหากเราไม่สร้างเขา องค์ความรู้ต่าง ๆ ก็ไม่ต่อยอดออกไป และการทำงานที่ดีที่สุดของการเป็นผู้บริหาร ก็คือ การทำอย่างไรให้คนที่ทำงานร่วมกับเรามีความรู้หรือความสามารถเสมอเท่ากับการทำงานจะได้พัฒนาขึ้นไปได้ เพราะฉะนั้นเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการที่เราจะต้องพัฒนาให้คนกัมพูชามีความรู้ให้ได้มากที่สุด

ในงานวิจัยของ อำพา แก้วกำกั (2556) “ทัศนคติด้านสังคมและวัฒนธรรมของชาวกัมพูชาในประเทศไทยที่มีต่อความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา” ยังพบอีกว่า ชาวกัมพูชาเห็นด้วยว่าความช่วยเหลือทางการศึกษาของไทยจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชาได้ ความร่วมมือในการบริการความรู้ ฝึกอบรมวิชาชีพ ทักษะศึกษา ให้ทุนการศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรม โดยปฏิบัติงานร่วมกันอย่างบูรณาการบนพื้นฐานการชำนาญของหน่วยงาน ดังโครงการก่อตั้งวิทยาลัยกัมปงเมอเตียล นับเป็นกรณีตัวอย่างการให้ความช่วยเหลือด้านการศึกษาของไทยต่อกัมพูชา และสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้พระราชทานทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่เรียนดี เพื่อเปิดโอกาสให้มาศึกษาหาความรู้ที่ประเทศไทย และกลับไปเป็นครูสอนที่วิทยาลัยฯ โครงการนี้มีส่วนทำให้ชาวกัมพูชามีทัศนคติที่ดีต่อประเทศไทยอันจะนำไปสู่ผลดีในด้านอื่น ๆ ตามมา

ซึ่งชาวกัมพูชาในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญและมีค่านิยมการมีการศึกษาสูง ๆ ทั้งยอมรับระบบการศึกษาของไทย ประกอบกับในปี พ.ศ. 2553 กัมพูชามีนโยบายจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นจังหวัดละ 1 แห่ง เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กัมพูชา จึงต้องการความช่วยเหลือด้านการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ผนวกกับความสัมพันธ์ไทยกับกัมพูชาจากในอดีตที่ยังคงตั้งอยู่บนความหวาดระแวงกัน ความร่วมมือด้านการศึกษา จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาความสัมพันธ์ การส่งเสริมความเสมอภาคและความทัดเทียม ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนไปสู่ความสัมพันธ์อันยั่งยืนได้ (อำพา แก้วกำกวง, 2556)

วิธีที่ 7 ใส่ใจกฎหมาย คือ จัดตั้งศูนย์นักกฎหมาย (สำหรับธุรกิจไทย) เป็นที่ปรึกษาและเป็นตัวแทนการทำธุรกรรมต่าง ๆ ในกัมพูชา

ในเรื่องของกฎหมาย หลายคนมักไม่ให้ความสำคัญ ไม่มีความรู้พื้นฐาน และจะเห็นความสำคัญก็ต่อเมื่อเดือดร้อนแล้วมีความจำเป็นต้องใช้เท่านั้น พจน์ พิมพ์ทอง (สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2556) เน้นย้ำตลอดการให้สัมภาษณ์ และแสดงทัศนะในเรื่องนี้ว่า ต้องเน้นทักษะความรู้ด้านกฎหมาย กฎหมายเป็นสิ่งสำคัญ ระเบียบของสังคมที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อสถานภาพของนักธุรกิจไทย เรื่องของกฎหมายจึงต้องเรียนรู้ อย่าระแวงคนกัมพูชา ต้องเอากฎหมายเป็นที่ตั้ง อย่างกลัวว่าใครจะโกงกัน ใช้กฎหมาย ใช้ทนายความ หากเราสังเกต จะพบว่านักธุรกิจในกัมพูชา เขาจะไม่เซ็นสัญญาเอง แต่จะมอบอำนาจให้ทนายเป็นคนเซ็น ลูกค้าหลายรายที่เราต้องเซ็นสัญญาด้วยเป็นเช่นนี้ คนไทยมักเซ็นเองในนามผู้บริหาร แต่นักธุรกิจกัมพูชาจะให้ทนายความเซ็นแทน ส่วนใหญ่จะทำอย่างนั้น เพราะฉะนั้นนักธุรกิจจะไม่กระทบกระเทือนเรื่องความสัมพันธ์กัน เป็นเรื่องของทนายความไปแก้ต่าง และใช้ทนายความเป็น ผู้ชักชวนโน้มน้าว (Lobbyist)

นอกจากนี้ พจน์ พิมพ์ทอง (สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2556) ยังบอกฝากด้วยว่า จะทำอย่างไรให้สมาคมทนายความของกัมพูชากับสมาคมทนายความของไทยได้ร่วมมือกัน ขณะนี้ยังไม่ได้ร่วมมือกัน เขาเคยพากรรมการสมาคมทนายความกัมพูชาไปพบกับสมาคมทนายของไทย พาไปพบคุยกันหลายครั้ง แต่ยังไม่ได้รับความร่วมมือ เหมือนการปฏิเสธเชิงดูแคลนด้วย ฉะนั้น พจน์ พิมพ์ทอง จึงบอกฝากประเด็นนี้ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ช่วยกันแก้ไขด้วย

และในประเด็นของกฎหมายนี้เอง ก็สอดคล้องกับงานวิชาการของ ผลิน ภูเจริญ (2540) ที่ศึกษาเรื่องสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการจัดการทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมองในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยแตกต่างจากประเทศที่ผู้บริหารถือกำเนิดมา ความแตกต่างที่ว่านี้ อาจจะมีสาเหตุมาจากภาษา วัฒนธรรม ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี

บรรทัดฐาน ระบบกฎหมายที่แตกต่างกัน และจะแตกต่างกันไปตามท้องถิ่นต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบทั้งโดยตรงและทางอ้อม การจัดการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกัน ฯลฯ

การจัดตั้งศูนย์ปรึกษากฎหมายสำหรับนักธุรกิจไทยในต่างประเทศ จึงเป็นที่พึงที่สำคัญ และเป็นการป้องกันปัญหาในเรื่องที่ไม่รู้ ก่อนการลงทุนทำธุรกิจในประเทศนั้น ๆ

วิถีที่ 8 กลุ่มชาย-ค้า อาเซียน คือ ภาคธุรกิจต้องจัดตั้งกลุ่ม/ สมาคมการค้าอาเซียน เป็นศูนย์กลางความร่วมมือทางการขาย การค้าและเผยแพร่ข่าวสารสู่เยาวชนไทยและนักธุรกิจไทยในทุกช่องทาง

ใน "สงคราม การค้า และชาตินิยม ในความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา" งานเขียนของ พวงทอง ภวัครพันธุ์ (2552) เสนอข้อมูลและชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างไทย-กัมพูชาในปัจจุบัน ไม่ใช่เป็นแค่เรื่องของการซื้อขายไปตามพื้นที่ชายแดนเท่านั้น แต่ในระยะกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา นับตั้งแต่กัมพูชามีสันติภาพ ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างสองประเทศได้เติบโตขยายถึงก้านสาขาออกไปสู่ด้านต่าง ๆ ความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างไทย-กัมพูชา ยังเป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการทางเศรษฐกิจภายในภูมิภาคที่มีประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ที่ทำให้เราเห็นการพัฒนาเครือข่ายด้านต่าง ๆ ในประเทศไทย และประเทศเพื่อนบ้านอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว เพื่อเชื่อมโยงตลาดและแหล่งทรัพยากรของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเข้าหากัน ในด้านหนึ่ง เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบตลาดและการผลิตของอุตสาหกรรม ให้สามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่น ๆ ได้ แต่ในอีกด้านหนึ่ง ก็ทำให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคนี้ถูกเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น

อรุณี เลิศกรกิจจา (2556) ให้ความสำคัญ และศึกษา "วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน" และแสดงให้เห็นว่า อาเซียนเป็นกลุ่มเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการขยายตัวเศรษฐกิจโลก การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 เป็นทั้งโอกาส ความท้าทาย และเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของเศรษฐกิจไทยและประเทศสมาชิกในทุกด้าน นักธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเพื่อให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

Permuter & Hennan (1979 อ้างถึงใน ผดืน ภูเจริญ, 2540) กล่าวเสริมในประเด็นนี้ว่า รูปแบบการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มที่จะมีการร่วมทุนมากขึ้น การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural management) ยิ่งเข้ามามีความสำคัญ การแข่งขันในตลาดโลกในอนาคต ควรเน้นการศึกษาในเรื่องการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน เพราะจะเป็นการผนวกเอาความชำนาญ

และความสามารถพิเศษที่แต่ละองค์กรมีเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก

แต่ในขณะเดียวกัน เยาวชนไทยยังมีความรู้เรื่องอาเซียนไม่เพียงพอ ดังเช่นการสำรวจของ ศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (กรุงเทพโพลล์) ได้สำรวจความคิดเห็นเยาวชนอายุ 15-24 ปี ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 1,166 คน เรื่อง "การตื่นตัวของเยาวชนในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) 2558" พบว่า เยาวชนร้อยละ 66.0 ระบุว่า ตัวเองยังมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนไม่เพียงพอ สำหรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 ขณะที่ร้อยละ 14.2 ระบุว่ามีความรู้เพียงพอแล้ว และยังคงพบอีกว่า การส่งเสริมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของสถาบันการศึกษา มีเพียงร้อยละ 30.8 เท่านั้น ที่มีการสอดแทรกเรื่องราว AEC ในการเรียนการสอน (กรุงเทพโพลล์, 2555)

เหตุนี้ จึงแสดงให้เห็นว่า เยาวชนไทยมีความรู้ในเรื่องการค้า-ธุรกิจของไทยในอาเซียนน้อยมาก ซึ่งบ่งชี้ได้ว่า เยาวชนไทยไม่เห็นความสำคัญของตนเองกับชาติไทยในอนาคตด้วย จึงเป็นประเด็นที่ผู้ใหญ่ในภาคธุรกิจและภาครัฐต้องตระหนักในเรื่องนี้ และแก้ไขอย่างรีบด่วนจริงจัง ก่อนการเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558

การจัดตั้งกลุ่ม หรือสมาคมการค้าอาเซียนของนักธุรกิจไทยในแต่ละประเทศของอาเซียน จึงจะเป็นศูนย์กลางความร่วมมือทางธุรกิจ การขาย การค้า และการประชาสัมพันธ์โฆษณา รวมทั้งการเผยแพร่ข่าวสารสู่เยาวชนไทยและนักธุรกิจไทยในทุกช่องทางด้วย

ฉะนั้น ภาครัฐ ทั้ง 8 วิถีแนวทาง จึงมิใช่เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ แต่จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือของภาครัฐและภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ ที่ต้องเป็นเจ้าภาพร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา โดยใช้แนวคิดทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) แม้ผลการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับที่ดีอยู่แล้ว รวมถึงทราบผลการศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ ต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา แล้วก็ตาม ผู้วิจัยยังเห็นสมควรจะเสนอแนะดังนี้

1. ด้านความสามารถในการพูดภาษาขแมร์ (กัมพูชา) ของนักธุรกิจไทย ควรมี

การส่งเสริม ให้ความรู้ มีการอบรม และเสริมสร้างทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ให้กับนักธุรกิจไทย และคนไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศ เพื่อให้บุคคลากรเหล่านั้นได้เรียนรู้และมีทักษะภาษาประจำชาติ หรือภาษาท้องถิ่น นอกเหนือจากภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลาง เพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสาร และมีความเข้าใจในมิติวัฒนธรรมเป็นอันดีต่อกันในทุก ๆ ด้าน

2 ด้านทัศนคติต่อเพื่อนบ้าน ควรจัดให้มีในหลักสูตรการศึกษาในทุกระดับการศึกษาของไทย ที่สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเป็นเชิงบวกได้ หรือมีตัวชี้วัดใดที่ชัดเจนทั้งนามธรรม และรูปธรรม ซึ่งกิจกรรมในหลักสูตรการเรียนการสอนต่าง ๆ ในปัจจุบัน ทั้งของสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือหลักสูตรในระดับอุดมศึกษาก็ตาม ยังไม่พบว่า มีหลักสูตรใดที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการปรับเปลี่ยน หรือสร้างเสริมทัศนคติต่อเพื่อนบ้านในเชิงบวกได้ ในขณะเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ให้แก่บุคคลากรทางการศึกษาในทุกระดับ โดยมุ่งเน้นเชิงปฏิบัติการที่มีวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ จากเพื่อนบ้านมาร่วมกันจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้บุคคลากรทางการศึกษาเหล่านั้น มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์จริงได้

3. ด้านการร่วมกิจกรรมการกุศลเพื่อช่วยเหลือสังคมกัมพูชา นักธุรกิจไทยควรเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการเชื่อมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างไทย กับ กัมพูชา และเมื่อมีโอกาส นักธุรกิจไทยควรจะได้เสียสละทรัพย์ตามความสมควร ในการสนับสนุน หรือช่วยเหลือในด้านการพัฒนาสังคมของกัมพูชาให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งในทุก ๆ กิจกรรมนั้น ก็ควรมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ไปทุกแขนงของการสื่อสารมวลชน ทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงพนมเปญ ควรต้องเป็นศูนย์กลางของแหล่งข่าวในเรื่องดังกล่าวด้วย

4. ด้านส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ นั้น กระทรวงพาณิชย์ของไทย นอกจากจะเปิดการแสดงสินค้าในต่างประเทศอยู่เป็นประจำแล้ว ก็ควรจะใช้โอกาสเดียวกันนี้ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องวัฒนธรรมธุรกิจ หรือการจัดการข้ามวัฒนธรรมของประเทศที่ต้องเกี่ยวข้องกับ การแสดงสินค้าในประเทศนั้น ๆ ทุก ๆ ครั้งไป และในการจัดแสดงสินค้าในต่างประเทศนั้น ควรประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น มีงบประมาณสนับสนุนสำหรับผู้ประกอบการหรือนักธุรกิจไทยรายใหม่ ๆ เพื่อจะได้มีผู้ประกอบการหรือนักธุรกิจไทยรายใหม่เพิ่มขึ้นอย่างน้อยในอัตราร้อยละ 50 ไปร่วมงานแสดงสินค้าและร่วมการอบรมในเรื่องดังกล่าวด้วย

5. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ กรมเจรจาการค้า สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการทำงานวิจัยอันเกี่ยวข้องกับชาวไทยและธุรกิจไทยในต่างประเทศเหล่านี้ เพื่อสามารถจะนำประโยชน์ไปใช้ได้อย่างมากมายในหลากหลายด้าน และก็ไม่ควรจะเป็นงานวิจัยที่ไม่เผยแพร่ ซึ่งรัฐมักจะเก็บไว้เป็นประโยชน์แต่ฝ่ายเดียว ทำให้ฝ่ายเอกชนไม่สามารถนำประโยชน์ที่เกิดขึ้นไปใช้ได้ต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้ธุรกิจไทยในกัมพูชา มีวัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชาที่ดีขึ้นในเชิงผลประโยชน์ และเป็นการป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

1. นักลงทุนไทยจะต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ซึ่งที่ผ่านมา คนไทยส่วนใหญ่จะมีจุดอ่อนในเรื่องการหลงเชื่อหรือรับข้อมูลโดยไม่ใช้วิจารณญาณ ขาดการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้น การพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ จะต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ ศักยภาพอย่างมีกระบวนการ ข้อมูลสถิติต่าง ๆ จะต้องมีแหล่งอ้างอิง และเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งต้องพิจารณาข้อมูลที่มาจากหลายแห่งประกอบกันด้วย ทั้งต้องทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง และทำให้เราสามารถปรับตัว ปรับทัศนคติได้ โดยไม่ใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล

2. ในการจัดส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ก็ควรสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่สามารถทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ หรือทำงานยังต่างประเทศให้ได้ผลงานที่ดีได้ ดังลักษณะที่แสดงไว้แล้วข้างต้น (มี 27 ข้อ) และองค์กรนั้นควรต้องเตรียมการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรของหน่วยงานตน ในเรื่องความแตกต่างของวัฒนธรรมการจัดการโดยเฉพาะในตำแหน่งที่ต้องทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ มิฉะนั้นการทำงานร่วมกันอาจประสบกับปัญหาความล่าช้า หรืออาจสื่อสารตีความหมายที่แตกต่างกันหรือความขัดแย้งกัน

3. สถานเอกอัครราชทูตไทยฯ หรือสมาคมธุรกิจไทยในกัมพูชา ควรจัดทำคู่มือสำหรับนักลงทุน นักธุรกิจ หรือผู้ประกอบการไทย ที่อ่านเข้าใจง่าย ซึ่งรวบรวมเนื้อหา ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ และจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในกัมพูชา ซึ่งอาจรวบรวมมาจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงแต่เนื้อหาทางด้านธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมีเนื้อหาทุกด้านของสังคม และวัฒนธรรมไว้อีกด้วย เพื่อเผยแพร่แก่นักลงทุน นักธุรกิจหรือผู้ประกอบการไทยสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเสมอ

4. นักธุรกิจไทยในกัมพูชา โดยเฉพาะรายใหม่ที่กำลังเข้าไปประกอบการ ควรศึกษาทำความเข้าใจ และประพฤติปฏิบัติตนในกรอบมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจ 5 ลักษณะ และระมัดระวังการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่มีผลต่อสถานภาพนักธุรกิจไทย ซึ่งมี 4 ปัจจัยคือ ปัจจัยความตื่นตัวและความระแวดระวังในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ปัจจัยความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ปัจจัยความสามารถในการทำงานในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน และ ปัจจัยความสอดคล้องระหว่างกันและกัน

อีกทั้งนักธุรกิจไทยในกัมพูชาควรสนับสนุน และยึดถือแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในกัมพูชา คือ “อภฺรฺรวิธิ” สามัคคี-ดีส่วนรวม ร่วมมือ-สือทัศนคติ บริหาร-ธรรมาภิบาล ผสานทุน-คุณธรรม จำต้องภาษา-นำทองวัฒนธรรม นวัตกรรมล้ำสมัย ใฝ่ใจ-นัยกฎหมาย และกลุ่มชาย-ค้า อาเซียน ดังที่ค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาขยายผลได้ทั้งในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอกได้

2. ในเชิงปริมาณที่เน้นการศึกษาภาพรวม สามารถขยายขอบเขตด้านพื้นที่หรือจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น หรือเพิ่มตัวแปรที่จะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรม พร้อมทั้งการขยายพื้นที่เป้าหมายให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่นักธุรกิจไทยเข้าไปดำเนินธุรกิจ ในราชอาณาจักรกัมพูชา หรือศึกษาเพิ่มเติมและเปรียบเทียบ วัฒนธรรมธุรกิจไทยที่เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะมิตรประเทศในกลุ่มอาเซียน

3. ในเชิงคุณภาพที่เน้นข้อมูลแนวลึก สามารถศึกษารายละเอียดเฉพาะด้าน แยกตามประเภทของธุรกิจ เช่น มิติวัฒนธรรมทางธุรกิจการบริการ มิติวัฒนธรรมทางธุรกิจอุปโภคบริโภค หรือ ประสพการณ์การจัดการข้ามวัฒนธรรมในกัมพูชา เป็นต้น และนำแต่ละข้อมูลที่ได้ แต่ละด้าน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบดูว่า มิติวัฒนธรรมธุรกิจต่าง ๆ ของนักธุรกิจไทย แตกต่างกันอย่างไร และนักธุรกิจไทยต้องปรับปรุง แก้ไข ด้านใดมากที่สุด เพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประชาชนชาวกัมพูชากับนักธุรกิจไทย สามารถขยายเครือข่ายผลประโยชน์เชิงธุรกิจอย่างมากมายมหาศาล และต่อยอดสู่การพัฒนาประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างรวดเร็วอีกทางหนึ่งด้วย

4. การวิจัยครั้งต่อไป ผู้สนใจอาจศึกษาโดยเลือกใช้กรอบแนวคิดรูปแบบ วัฒนธรรม 7 คู่ “7d Cultural Model” (Seven dimension culturalalm) ของฟอนส์ ทรอมเพินาร์ส และชาร์ลส์ ฮามป์เดน-ทอร์เนอร์ (Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner) หรือ แนวคิดวัฒนธรรม

แบบอิงบริบทสูง ต่ำ (High context culture and low context culture concept) ของ แอ็ดเวิร์ด ฮอลล์ (Edward Hall) เป็นต้น และนำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบกับการศึกษาในครั้งนี้

นอกจากนี้ ควรศึกษาวัฒนธรรมธุรกิจของชาติอื่น ๆ ที่ประกอบการในบริบทสังคม วัฒนธรรมกัมพูชาเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะศึกษาจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ใน กัมพูชา และนำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบกับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อสร้างแนวทางป้องกัน และมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ กับธุรกิจไทย อีกทั้งยังจะเป็นประโยชน์ต่อนักลงทุนไทยรายใหม่ ที่จะเข้าไปลงทุนในราชอาณาจักรกัมพูชาอีกด้วย

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University