



## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนใน  
เขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก

THE DEVELOPMENT OF CROSS-CULTURAL NEGOTIATION AND  
COMMUNICATION OF THE MANPOWER IN THE EASTERN  
ECONOMIC CORRIDOR (EEC)

อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์

โครงการวิจัย

ผ่านกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564  
งบประมาณด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.) ประเภท Basic Research Fund  
มหาวิทยาลัยบูรพา

รหัสโครงการ ๕๓๔๒๗  
สัญญาเลขที่ ววน ๑.๔/ ๒๕๖๔

## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียง  
เศรษฐกิจภาคตะวันออก

THE DEVELOPMENT OF CROSS-CULTURAL NEGOTIATION AND  
COMMUNICATION OF THE MANPOWER IN THE EASTERN ECONOMIC CORRIDOR  
(EEC)

อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยผ่านกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 งบประมาณด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.) ประเภท Basic Research Fund มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่สัญญา ววน 1.4/ 2564 เรื่อง การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจา และสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ภายใต้แผนงานวิจัย “การพัฒนาสถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคนรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมในระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก” ซึ่ง สกสว ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนากำลังคนในอุตสาหกรรมในระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก เพื่อให้แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ โดยมีคณะศึกษาศาสตร์เป็นแกนนำในการดำเนินการ และมีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์และสถาบันภาษาดำเนินงานร่วมกัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้รับความร่วมมือจากอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี อุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี และสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่ให้ความอนุเคราะห์ออกหนังสืออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรมเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้เกิดความยากลำบากในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณที่ปรึกษาโครงการวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านในการตรวจสอบคุณภาพการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ให้คำแนะนำวิธีการ และข้อเสนอแนะการวิจัยเพื่อให้ตระหนักถึงสิทธิและเคารพสิทธิความเป็นบุคคลและประโยชน์ของกลุ่มตัวอย่าง ทำยนี้ ขอขอบพระคุณ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม ครูบาอาจารย์ เพื่อนร่วมงานและครอบครัวในความช่วยเหลือ การแนะนำในการทำงานวิจัยให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัย

กันยายน 2564

## Acknowledgement

This work was financially supported by Thailand Science Research and Innovation (Grant no. TSRI 1.4/2564). The research entitled “the Development of Cross-Cultural Negotiation and Communication of the Manpower in The Eastern Economic Corridor (EEC)” is part of the research project, “the Development of Human Resources Development Institute to Support the Growth of Industries in the Eastern Economic Corridor (EEC)”, which TSRI recognizes the necessity of improving manpower in industries in EEC to more internationally competitive sectors. The research scheme is a collaboration between the Faculty of Education, the Faculty of Humanities and Social Sciences and together with the Language Institute, Burapha University.

I would like to express my special gratitude to the management of Chon Buri Provincial Industry Office, Chachoengsao Provincial Industry Office, Amata City Chon Buri Industrial Estate Office, and Amata City Rayong Industrial Estate Office for their assistance in issuing an authorization letter for each location where research data were collected. This allowed me to collect data more conveniently, given the difficulty in obtaining a population sample due to the COVID-19 situation. In addition, I would like to express my special thank you to the research consultants and reviewers for critiquing the research methodology to ensure that the research study was conducted to the highest possible standards. I also would like to express my gratitude to the research ethics committee, Burapha University, for providing constructive advice and feedback on the research study involving human subjects in order to recognize and protect the dignity of the research respondents. Lastly, my sincere gratitude is extended to the Dean of Humanities and Social Sciences, the Vice President of Research and Innovation, my teachers, colleagues, and family for their support and for encouraging me to accomplish the research in a timely fashion.

Researcher  
September 2021

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคน ในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก
<b>ผู้วิจัย</b>	อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์
<b>คำสำคัญ</b>	การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การเจรจาข้ามวัฒนธรรม แบบพิมพ์ของวัฒนธรรม ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก กำลังคน

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประเด็นปัญหาในการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก 2) ออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของผู้ปฏิบัติงานในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก โดยรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คนวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในการคำนวณค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และไคสแควร์ จากนั้นทดลองใช้หลักสูตรและเปรียบเทียบผลการทดสอบหลังการอบรมกับเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อทดสอบว่าคะแนนเฉลี่ยหลังการอบรมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ตอบแบบสอบถาม สุ่มโดยวิธีแบบตามสะดวก จำนวน 5 คน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การสื่อสารไทย-อังกฤษ ลักษณะงานที่ทำประจำวันมีโอกาสดำเนินการประสานงานกับต่างชาติ โดยมีความสัมพันธ์เป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกค้าหรือผู้บังคับบัญชา มีการจัดการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในรูปแบบการรองรับ คือ ไม่แสดงออก สงวนท่าทีและให้ความร่วมมือ เพื่อรักษาสายสัมพันธ์กับคู่สนทนา ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในบริบทต่ำ เช่น การสื่อสารอย่างเปิดเผย แม่นยำ และชัดเจนกับคู่สนทนาต่างชาติ และคาดหวังการตอบสนองที่ตรงไปตรงมา และสามารถแจ้งหะการหยุดและการเจ็บบอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป การให้ความสำคัญกับการแสดงออกทางวจนภาษาและอวัจนภาษาสะท้อนความสามารถทางวัฒนธรรมในด้านพฤติกรรมนิยม ภาษากลางส่วนใหญ่ใช้ภาษาอังกฤษ อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาในการติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติส่วนใหญ่เนื่องจากขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษอย่างคล่องแคล่ว และพื้นเพภูมิภาคที่แตกต่างกันเป็นอุปสรรคในเรื่องการสื่อสาร

จากการทดสอบความสัมพันธ์เกี่ยวกับการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มไม่ใช่ผู้บริหาร มีการติดต่อเจรจาสื่อสารกับชาวญี่ปุ่นมากที่สุด รองลงมา จีน อังกฤษ และมีเจตคติในประเด็นข้าม

วัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมสัมพัทธนิยม ได้แก่ การยอมรับ และ การปรับตัว คือ เคารพความแตกต่างทาง พฤติกรรมและเคารพความแตกต่างของคุณค่า มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ เตรียมการวางแผน จัดเป็นความฉลาด ทางวัฒนธรรมด้านอภิปัญญานิยม มีความประสงค์ฝึกอบรมเรียนรู้การสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม เกี่ยวกับประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง รองลงมา กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา ปัญหาและ อุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ตามลำดับ ในด้านผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้จรรยาวัชระโดยการ เปรียบเทียบผลการอบรมกับเกณฑ์ที่กำหนด โดยการคำนวณค่าทางสถิติพบว่าค่าเฉลี่ยหลังเรียนสูงกว่าเกณฑ์ ร้อยละ 60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาและสื่อสารข้าม วัฒนธรรมในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานนี้ คือ ความสามารถในการใช้ทักษะภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้อย่าง คล่องแคล่ว เป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี มีการใช้ผลการสนทนาอย่างเหมาะสม ความใกล้เคียงทางวัฒนธรรม และ ความรู้ในวัฒนธรรม ตลอดจนความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อลดและหลีกเลี่ยงอุปสรรคความ ยากลำบากในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

**Title** THE DEVELOPMENT OF CROSS-CULTURAL NEGOTIATION AND COMMUNICATION OF THE MANPOWER IN THE EASTERN ECONOMIC CORRIDOR (EEC)

**Researcher** On-Usa Phimsawat

**Keywords** cross-cultural communication, cross-cultural negotiation, cultural stereotypes, the Eastern Economic Corridor (EEC), personnel, manpower

### ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the issues in cross-cultural negotiation and communication among the personnel who work for an organization in the Eastern Economic Corridor (EEC); 2) to design a training curriculum and activities that are suited to the context of personnel in the EEC in order to help them attain their full potential in cross-cultural negotiation and communication. The data were quantitatively analysed using percentage, mean, standard deviation, and chi-square after collecting complete questionnaire responses from 75 respondents. The training curriculum was first implemented in a pilot experiment followed by a post-training test, and the results were compared with the evaluation criteria to test whether or not the mean score of the post-test was higher than the specified threshold. The sample consisted of five respondents selected through a convenience sampling method.

It was found that the majority of the personnel had experience of Thai-English cross-communication. The nature of the everyday work responsibilities provided an opportunity to communicate with foreigners who served as co-workers, leaders, customers, or superiors to the personnel. The characteristic style of dealing with cross-cultural negotiations was the accommodating style, i.e. unassertiveness and cooperativeness, to maintain rapport with them. Low-context communication was their preferred cross-cultural communication approach, i.e. communicating openly, precisely, and clearly with foreign interlocutors, and anticipating a straightforward response. Besides, the personnel could manage pauses and silence appropriately under different cross-cultural situations, thereby possessing the behavioural cultural intelligence. The working lingua franca was mostly English. However, owing to a lack of English competence and several regional background hurdles, the personnel had difficulty communicating with most foreigners.

The Chi-square test was conducted to test the relationship between variables pertaining to cross-cultural communication negotiation aspects; it was found that the Japanese were the most cross-culturally engaged with by groups of executives and non-executives, followed by the Chinese and the British. The personnel had perception of their intercultural competence as Acceptance and Adaptation; they appreciated each other's variations in behaviour as well as their values. They were eager to study and prepare for cross-cultural tasks, thereby revealing the metacognitive elements of cultural intelligence. In relation to the training course content, it was found that they intended to learn the issues of types and nature of negotiation, followed by planning negotiating strategies and processes, problems and obstacles in verbal and non-verbal negotiation and communication in cross-cultural contexts respectively. By comparing the test results with the specified criteria determined by statistical calculations, it was found that the average after the training course was higher than the 60 per cent threshold, a statistical significance at the 0.05 level. The ability to communicate clearly using the English language, being a good listener and speaker and managing turns appropriately were all elements contributing to the effectiveness of cross-cultural negotiation and communication among the personnel. Another contributing aspect to the success of cross-cultural negotiations and communication was cultural proximity, cultural knowledge, and comprehension of cultural differences in order to lessen and avoid cross-cultural communication challenges.



## สารบัญ (Table of Contents)

กิตติกรรมประกาศภาษาไทย.....	ก
กิตติกรรมประกาศภาษาอังกฤษ.....	ข
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
<b>บทที่ 1 บทนำ (INTRODUCTION) .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (THE PROBLEM AND ITS BACKGROUND).....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย (RESEARCH OBJECTIVES) .....	3
1.3 คำถามวิจัย (RESEARCH QUESTIONS).....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย (DELIMITATIONS OF SCOPE) .....	3
1.5 องค์ประกอบงานวิจัย (OUTLINE OF THE RESEARCH) .....	4
1.6 คำสำคัญของการวิจัย (DEFINITION OF TERMS) .....	5
<b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม (LITERATURE REVIEW) .....</b>	<b>7</b>
2.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออก (EASTERN AND WESTERN CULTURES: DIFFERENCES).....	8
วัฒนธรรมที่มีบริบทสูงและวัฒนธรรมที่มีบริบทต่ำ .....	9
มิติวัฒนธรรมด้านปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม.....	10
ภาษาและวัฒนธรรม .....	11
เจ้าของภาษาและผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา.....	12
2.2 การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการสื่อสารระหว่างบุคคล (INTERPERSONAL NEGOTIATION AND COMMUNICATION: A CROSS-CULTURAL PERSPECTIVE).....	13
ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการเจรจาต่อรองข้อตกลง (BATNA) .....	15
2.3 ทฤษฎีการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CROSS-CULTURAL NEGOTIATION AND COMMUNICATION: SELECTIVE THEORIES AND APPROACHES) .....	15
2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา (TRAINING AND DEVELOPMENT) .....	26
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (RELATED STUDIES) .....	27
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย (RESEARCH METHODOLOGY) .....</b>	<b>30</b>
3.1 แบบแผนการวิจัย (JUSTIFICATION FOR THE METHODOLOGY) .....	30
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (POPULATION AND SAMPLE).....	32
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (RESEARCH INSTRUMENTS) .....	34
3.4 ขั้นตอนกระบวนการวิจัย และวิธีการดำเนินงาน (RESEARCH PROCEDURES).....	34
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล (DATA ANALYSIS) .....	36
3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม (ETHICAL CONSIDERATIONS).....	39

บทที่ 4 ผลการวิจัย (FINDINGS) .....	39
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ .....	39
ข้อมูลส่วนบุคคล .....	39
ข้อมูลการปฏิบัติงาน .....	41
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาในการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม .....	44
การติดต่อประสานงานกับคนต่างชาติและประเด็นปัญหา .....	44
การประเมินการรับรู้และเจตคติในประเด็นการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม .....	48
การแสดงตัวตนในสถานการณ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม .....	51
ประเด็นความท้าทายในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม .....	53
ภาษากลางในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม .....	54
การจัดฝึกอบรมด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริษัทที่ทำงาน .....	59
การทดสอบความสัมพันธ์เกี่ยวกับการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม .....	60
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการทดลองใช้หลักสูตร (PILOT EXPERIMENT) .....	67
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (CONCLUSIONS, DISCUSSION, AND RECOMMENDATIONS) .....	74
5.1 การสรุปผลวิจัย .....	74
5.2 การอภิปรายผล .....	77
ประเด็นความท้าทายในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตพื้นที่ระยองเศรษฐกิจภาค ตะวันออกในปัจจุบัน .....	77
หัวข้อและกิจกรรมในหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม .....	79
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ .....	81
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป .....	81
บรรณานุกรม (BIBLIOGRAPHY) .....	81
ภาคผนวก (APPENDIX) .....	86

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างการเข้ารหัสข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์.....	37
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล.....	39
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลการปฏิบัติงาน.....	41
ตารางที่ 4.3 การติดต่อประสานงานกับคนต่างชาติและประเด็นปัญหา.....	44
ตารางที่ 4.4 ระดับปฏิภณิยาของบุคคลต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม.....	48
ตารางที่ 4.5 การจัดการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม.....	48
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้และเจตคติในมิติการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในที่ทำงาน ในภาพรวม.....	50
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยในการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรมในภาพรวม.....	52
ตารางที่ 4.8 อุปสรรคในเรื่องการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับต่างชาติ.....	53
ตารางที่ 4.9 ประเด็นภาษา.....	54
ตารางที่ 4.10 ปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษจากคำตอบปลายเปิด.....	58
ตารางที่ 4.11 การจัดฝึกอบรมด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม.....	59
ตารางที่ 4.12 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการติดต่อเจรจาสื่อสารกับต่างชาติ.....	61
ตารางที่ 4.13 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการรับรู้ในประเด็นข้ามวัฒนธรรม.....	62
ตารางที่ 4.14 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการฝึกอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม.....	65
ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบการอบรมกับเกณฑ์.....	73

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1.1	กรอบการดำเนินการวิจัย.....	5
แผนภาพที่ 2.1	ประเด็นทบทวนวรรณกรรม.....	7
แผนภาพที่ 2.2	หลักการสื่อสารและสนทนาระหว่างกลุ่ม.....	7
แผนภาพที่ 2.3	การสื่อสารในวัฒนธรรมที่มีบริบทสูงและวัฒนธรรมที่มีบริบทต่ำ.....	10
แผนภาพที่ 2.4	กระบวนการเจรจาต่อรอง.....	17
แผนภาพที่ 2.5	กระบวนการเจรจาข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจ.....	18
แผนภาพที่ 2.6	กระบวนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม.....	21
แผนภาพที่ 2.7	ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการเจรจาในบริบทของการเจรจาระหว่างวัฒนธรรมและความฉลาดทางวัฒนธรรม.....	25
แผนภาพที่ 3.1	ขั้นตอนของกระบวนการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร.....	31
แผนภาพที่ 3.3	กรอบการวิจัย.....	35
แผนภาพที่ 4.1	แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย - ญี่ปุ่น.....	68
แผนภาพที่ 4.2	แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย - จีน.....	68
แผนภาพที่ 4.3	แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย - สิงคโปร์.....	69
แผนภาพที่ 4.4	แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย - อินเดีย.....	69
แผนภาพที่ 4.5	แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย - ออสเตรเลีย.....	70
แผนภาพที่ 4.6	แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย - อังกฤษ.....	70
แผนภาพที่ 4.7	แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย - เยอรมัน.....	71
แผนภาพที่ 4.8	แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย - อเมริกัน.....	71

## บทที่ 1 บทนำ (INTRODUCTION)

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (The Problem and its Background)

โครงการเขตพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกหรือ EEC ถือเป็นโครงการที่รัฐบาลให้การส่งเสริมในฐานะเป็นกลไกเปลี่ยนเกมแห่งการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศ ในโอกาสที่จะพลิกโฉมสามจังหวัดสำคัญ ฉะเชิงเทรา ชลบุรีและระยอง ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของกรุงเทพมหานครโดยครอบคลุมพื้นที่กว่า 13,000 ตารางกิโลเมตรให้เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมและโลจิสติกส์ชั้นนำ รวมถึงเป็นประตูการค้าและการลงทุนของภูมิภาค รัฐบาลมีความหวังว่า เขตพัฒนาพิเศษดังกล่าวจะต่อยอดความสำเร็จของโครงการอีสเทิร์นซีบอร์ดซึ่งเปิดตัวเมื่อกว่า 30 ปีที่แล้วซึ่งขับเคลื่อนให้ประเทศไทยก้าวกระโดดไปสู่อุตสาหกรรม EEC จึงเป็นหัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์ “Thailand 4.0” เพื่อปรับโครงสร้างและฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศในรอบทศวรรษนี้

จากนโยบายพัฒนา EEC ทำให้เกิดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) BOI (2020) รายงานว่า มีโครงการยื่นขอรับการส่งเสริม BOI จำนวน 907 โครงการ มูลค่าลงทุน 213,162 ล้านบาท โดยประเทศญี่ปุ่นยื่นขอรับการส่งเสริมมากที่สุด ทั้งจำนวนโครงการและมูลค่าลงทุน จำนวน 211 โครงการ มูลค่าลงทุน 75,946 ล้านบาท มูลค่าการถือหุ้นของชาวต่างชาติในรูปแบบนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทยประเทศที่มีการลงทุนมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ญี่ปุ่น สาธารณรัฐประชาชนจีน สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกาและเกาหลีใต้ (DLA Piper, 2015) โดยจะส่งเสริม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายให้เป็นกลไก ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพ และอุตสาหกรรมดิจิทัล (จรรยาพิพัฒน์กุล 2562) ทำให้เกิดการเปิดกว้างในการไหลเข้ากำลังคนและแรงงานต่างชาติในการเข้ามาทำงานร่วมกับกำลังคนชาวไทย ดังนั้น นอกเหนือจากความรู้ในสายงานซึ่งเป็นสมรรถนะทักษะ (hard skills) จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะกำลังคน ภายใต้บริบทความร่วมมือกับสถานประกอบการและสถาบันการศึกษาตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 21 เพื่อให้มีทักษะทางสังคม (social skills) ซึ่งการเจรจาภาษาพูดและภาษาเขียน (Ratcheva & Leopold, 2018) จัดเป็นทักษะที่สำคัญเพื่อที่จะสามารถร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานต่างชาติจากหลากหลายวัฒนธรรม

การสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักในการบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ในบริบท EEC ทักษะการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีความสำคัญสำหรับการประสานงานของผู้ปฏิบัติงานชาวไทยและชาวต่างชาติ ในการศึกษาเรื่องการทำความเข้าใจพลวัตของวัฒนธรรมต่างๆ โดย Liu, Adair, Tjosvold, & Poliakova (2018) สํารวจข้อมูล

เชิงลึกจากการแข่งขันและความร่วมมือ โดยนักวิจัยได้พิจารณาคุณภาพของการสื่อสารที่คนอเมริกันและจีน ประสบในระหว่างการจำลองการเจรจาต่อรอง ผลวิจัยระบุว่า การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม โดยรวม ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าคู่ของผู้เจรจาต่อรองจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีการสื่อสารที่มีคุณภาพต่ำกว่าและทำให้ผลลัพธ์ที่แย่กว่าคู่ที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาในบริบททางธุรกิจของ Rogerson-Revell (2007) และ Podhovnik (2010) ผลวิจัยระบุว่า คู่สนทนาที่มาจากต่างวัฒนธรรมมีแนวโน้มของการเกิดความล้มเหลวในการสนทนามากกว่าการประสบความสำเร็จ โดยความเข้าใจผิดเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว อนึ่ง การศึกษาในห้องเรียนปัจจุบันมีการเน้นทฤษฎีและความรู้ซึ่งเป็นสมรรถนะทักษะ เมื่อบุคลากรผู้สำเร็จการศึกษาเข้าสู่ตลาด ผู้ปฏิบัติงานมักเจออุปสรรคในการใช้จรรยาบรรณ (soft skills) ด้าน การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม อาทิ กับเพื่อนร่วมงานต่างชาติที่มาจากต่างวัฒนธรรม เช่น เป็นแรงงานฝีมือเฉพาะทาง (skilled labours) และแรงงานยาก (demanding, difficult job) ทำให้บ่อยครั้งไม่สามารถประสานงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของงานได้ เนื่องจากทักษะด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ให้ประสบความสำเร็จ เช่น นำไปสู่การประสานงาน (coordination) ร่วมกันเป็นอันดี จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ความรู้และทักษะในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมควรได้รับการพัฒนา และสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิผล

ในการสัมภาษณ์เบื้องต้นจากแหล่งข้อมูลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในเขตพื้นที่ระยองเศรษฐกิจภาค ตะวันออกกว่าร้อยละ 65 รายงานว่ามีความจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติหลากหลาย เช่น สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ยูเครน ฟิลิปปินส์ ญี่ปุ่น เกาหลี และจีน ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่างๆ อาทิ เช่น เป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรได้แก่ เป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และมีได้อยู่องค์กรเดียวกัน เช่น เป็นกิจการร่วมค้า ผู้รับเหมา และลูกค้า เหตุผลหลักๆ ที่ต้องติดต่อสื่อสาร คือ ธรรมชาติของเนื้องาน เช่น ดิลงานเจรจาหาข้อตกลง รายงานด้วยวาจาประจำวัน ประชุมเพื่อแก้ปัญหา ฟังข้อร้องเรียน เสนอซื้อ-ขายสินค้า ประเด็นปัญหาใหญ่ที่ต้องประสบคือ ความหลากหลายทางชาติพรรณ นำไปสู่ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลถึงกรอบความคิด ความคิด วัฒนธรรม ทัศนคติของคู่สนทนา ผลลัพธ์ที่เลวร้ายที่สุดคือการสื่อสารและเจรจาล้มเหลว ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาตลอดจนทรัพยากรต่างๆ Ghauri และ Usunier (2003) ระบุว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างผู้เจรจาถือเป็นอุปสรรคต่อการร่วมทุนทางธุรกิจระหว่างประเทศ

จากประเด็นปัญหาด้านบนแสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานบางคนยังขาดจรรยาบรรณทักษะในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานใหม่ นอกจากนี้ องค์กรไม่มีการจัดอบรมทักษะนี้ เมื่อต้องปฏิบัติหน้าที่ในบริบทที่ต้องมีการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคย อาจทำให้เกิดปัญหาและส่งผลถึงความสัมพันธ์ของคู่สนทนาไปจนถึงองค์กร จากการสำรวจเบื้องต้นแสดงให้เห็นถึงความสนใจในการฝึกอบรมทักษะดังกล่าว ทว่า มีความกังวลเรื่องค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและเวลา ซึ่งทำให้การฝึกอบรมเป็นไปได้ยาก

โครงการวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาจรรยาบรรณทักษะ ด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก และบทบาทของการเจรจาสื่อสารที่จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของคู่สนทนาที่มาจากต่างวัฒนธรรม ในบริบทร่วมสมัย รวมถึงลักษณะเด่นของความสัมพันธ์อันดีข้ามวัฒนธรรม ตลอดจนศึกษาวิธีการหลีกเลี่ยงแบบพิมพ์ของวัฒนธรรม (cultural stereotypes) นำไปสู่การวางแผนเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

วัตถุประสงค์นี้สามารถแบ่งออกเป็นสองวัตถุประสงค์ย่อย

- 1) ศึกษาประเด็นปัญหาในการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก
- 2) ออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของผู้ปฏิบัติงานในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก

## 1.3 คำถามวิจัย (Research Questions)

- 1) อะไรคือประเด็นปัญหาในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกในปัจจุบัน
- 2) ลักษณะต้นแบบของหลักสูตรฝึกอบรมการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกควรออกแบบให้มีสาระความรู้อะไรบ้าง

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย (Delimitations of Scope)

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มีขอบเขตดังนี้

ประชากร คือผู้ทำงานในเขตพื้นที่ EEC ซึ่งครอบคลุมพื้นที่สามจังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง เพื่อให้ได้กลุ่มประชากรเป้าหมายที่จะสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือก 5 กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการดำเนินกิจการในปัจจุบัน จาก 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ 5 อุตสาหกรรมเดิมที่ไทยมีศักยภาพ (First S-Curves) และ 5 อุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curves) ดังนั้น กลุ่มประชากรเป้าหมายจะมีสถานะเป็นผู้ที่ทำงานในประเภทธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเป้าหมายของโครงการ EEC ได้แก่

- อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-generation Automotive)

- อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics)
- อุตสาหกรรมการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)
- อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the Future)
- อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)

โดยผู้วิจัยคัดเลือกอุตสาหกรรมละ 3 โรงงาน รวมทั้งสิ้น 15 โรงงาน โรงงานละ 10 คน รวมเป็นทั้งหมด 150 คน จากนั้น กำหนดใช้การคัดเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามระดับการศึกษา แบ่งเป็น 3 กลุ่ม (วุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี) กลุ่มละ 5 คน เกณฑ์การคัดเลือกเข้ามีดังนี้

- เป็นผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายในเขตพื้นที่อีอีซี
- อายุ 20-60 ปี
- มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ปวส.) ปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี
- เป็นผู้มีความสามารถใช้ภาษาอังกฤษระดับดี โดยดูจากผลการศึกษาได้ B ขึ้นไปหรือมีผลสอบ standardized test (เช่น TOEIC 550+)
- เนื้องานที่มีการติดต่อสื่อสารกับคนต่างชาติ หรือมีแนวโน้มติดต่อสื่อสารกับคนต่างชาติ หรือทำงานในบริษัทหรือองค์กรข้ามชาติ

### 1.5 องค์กรประกอบงานวิจัย (Outline of the Research)

องค์กรประกอบงานวิจัยประกอบด้วยห้าบท บทนำแรกประกอบด้วยหัวเรื่องวัตถุประสงค์และปัญหาของการวิจัย ในบทที่สองจะมีการพัฒนาการทบทวนวรรณกรรม แนะนำให้รู้จักกับทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานสร้างกรอบวิจัย บทที่สาม ระเบียบวิธีวิจัยเป็นรายละเอียดของวิธีการที่เลือกสำหรับกรวิจัยและแผนการวิเคราะห์ ในบทที่สี่จะนำเสนอพร้อมทั้งข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่รวบรวมผ่านการเก็บข้อมูล บทที่ห้าสรุปงานวิจัยตามข้อค้นพบหลัก รวมถึงผลกระทบด้านการจัดการ ตามด้วยรายการบรรณานุกรม และภาคผนวก ดังแผนภาพที่ 1





แผนภาพที่ 1.1 กรอบการดำเนินการวิจัย

### 1.6 คำสำคัญของการวิจัย (Definition of Terms)

**การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม** (cross-cultural communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวและสาร โดยไม่ได้ใช้ภาษาแม่ (mother tongue) เดียวกันในการสนทนาระหว่างผู้ปฏิบัติงานชาวไทยที่ทำงานในพื้นที่เขตระเปียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ได้แก่ ชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา และชาวต่างชาติซึ่งมาจากต่างวัฒนธรรม ในบริบทการทำงานและใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสาร (lingua franca) ในรูปแบบสนทนาคู่ หรือสนทนากลุ่ม ตัวอย่างเช่น เจ้าของภาษาที่พูดภาษาอังกฤษพูดกับผู้ปฏิบัติงานชาวไทยเป็นภาษาอังกฤษ และเจ้าของภาษาที่พูดภาษาจีนพูดกับผู้ปฏิบัติงานชาวไทยเป็นภาษาอังกฤษ หรือผู้ปฏิบัติงานชาวไทย ญี่ปุ่น และมาเลย์สนทนาเป็นภาษาอังกฤษ

**การเจรจาข้ามวัฒนธรรม** (cross-cultural negotiation) หมายถึง การสื่อสาร อภิปรายที่มุ่งเป้าไปที่การบรรลุข้อตกลงใดๆ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในพื้นที่เขตระเปียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ได้แก่ ชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา และชาวต่างชาติในบริบทการทำงาน ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสาร (lingua franca)

**แบบพิมพ์ของวัฒนธรรม** (cultural stereotypes) หมายถึง ความเชื่อเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลตามวัฒนธรรม และคุณลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ เชื้อชาติของผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในพื้นที่เขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อชาวต่างชาติ

**ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** (the Eastern Economic Corridor (EEC)) หมายถึง พื้นที่พัฒนาพิเศษด้านเศรษฐกิจพิเศษในเขตสามจังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา

**กำลังคน** (manpower) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายตามแผนของรัฐ “โครงการ EEC” ในพื้นที่เขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

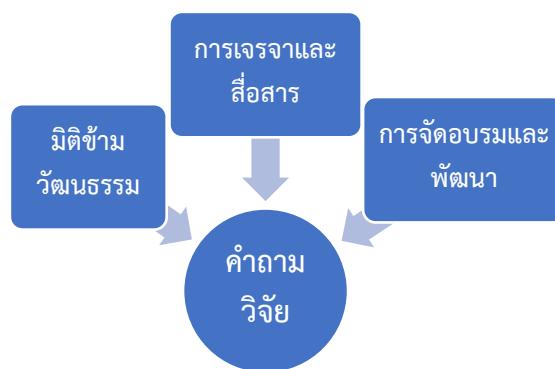
**ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน** (employee performance) หมายถึง ความสามารถในการทำงานโดยอาศัยประสบการณ์ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในพื้นที่เขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**หลักสูตรฝึกอบรม** (training course) หมายถึง หลักสูตรระยะสั้นจำนวนหนึ่งหลักสูตร เกี่ยวกับการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ออกแบบสำหรับผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมในพื้นที่เขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์** (Post test) แบบทดสอบหลังเข้ารับการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นเพื่อวัดความรู้หลังการฝึกอบรม เป็นข้อสอบปรนัยชนิดเลือกตอบ 2, 4 และ 6 ตัวเลือก (true/ false & multiple choice questions) จำนวน 33 ข้อ แบบอัตนัย (short answer / essay questions) จำนวน 1 ข้อ

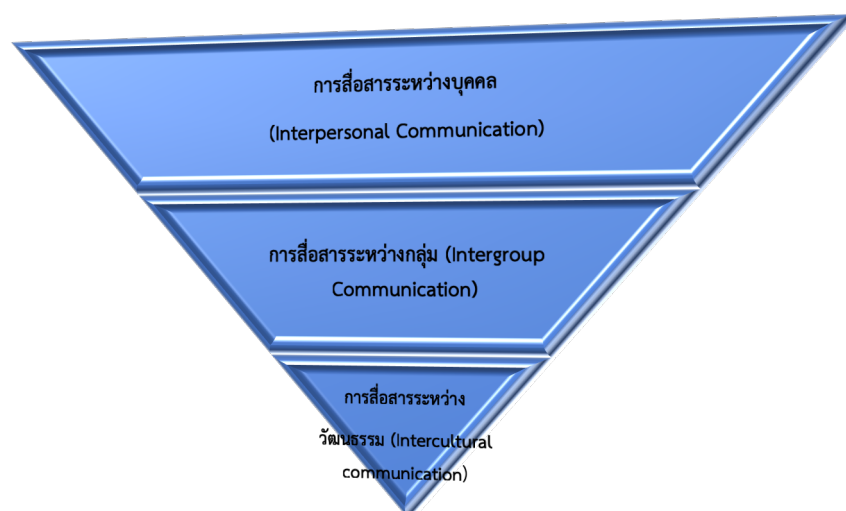
## บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

บทนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเพื่อครอบคลุมแนวคิดหลัก การทบทวนมุ่งเน้นที่จะแสดงให้เห็นงานวิจัยที่สำคัญและเกี่ยวข้องเพื่อให้ภาพรวมชัดเจนและสอดคล้องกับปัญหาการวิจัยดังแสดงในแผนภาพ 2.1 ส่วนที่ 2.1 อธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออกโดย และภาษาในฐานะเป็นสื่อกลางถ่ายทอดและสะท้อนวัฒนธรรม ส่วนที่ 2.2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการสื่อสารระหว่างบุคคล ส่วนที่ 2.3 นำเสนอทฤษฎีสำคัญเพื่อสำรวจประเด็นสำคัญของการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ส่วนที่ 2.4 แนวทางการจัดอบรมและพัฒนา และส่วนที่ 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



แผนภาพที่ 2.1 ประเด็นทบทวนวรรณกรรม

ในงานวิจัยนี้ มีการประสมคำสำคัญหลัก ได้แก่ ข้ามวัฒนธรรม และ การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็น การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เพื่ออธิบายบริบทการเจรจาและสื่อสารในสถานการณ์แบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่ม รูปที่ 1 แสดงภาพว่า "การสื่อสารระหว่างบุคคล" "การสื่อสารระหว่างกลุ่ม" และ "การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม" มีความสัมพันธ์กันอย่างไรตามกรอบแนวคิดของ Humphrey (1993)



แผนภาพที่ 2.2 หลักการสื่อสารและสนทนาระหว่างกลุ่ม (Humphrey, 1993)

Humphrey (1993) แสดงให้เห็นว่าการจัดลำดับความสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารระหว่างกลุ่ม และการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจะถูกจัดอันดับจากบนลงล่าง ทั้งสามส่วนมีเนื้อหาที่ทับซ้อนกัน ลำดับแรกบนฐานพีระมิด คือ การสื่อสารพื้นฐานระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กรและมุ่งเน้นไปที่ผู้ปฏิบัติงานใน ซึ่งต้องมีการสื่อสาร กล่าวคือ ในบริบทการทำงานจะมีผู้สื่อสารสองคนขึ้นไปหรือเป็นกลุ่ม อยู่ใกล้ชิดกันและมีช่องทางสื่อสารผ่านประสาทสัมผัสต่างๆ และการตอบกลับหรือโต้ตอบจะเกิดขึ้นในทันที ในบริบทอื่น เช่น ในรายงานของ Borchers (1999) มีการใช้มุมมองพัฒนาการ เพื่อกำหนดรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งเกิดขึ้นระหว่างคู่สนทนาที่รู้จักกันมาระยะหนึ่ง ดังนั้นมุมมองต่อคู่สนทนา แต่ละฝ่ายจะมองกันและกันว่าเป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์ รู้ว่าควรปฏิบัติตัวเช่นไร ลำดับที่สอง การสื่อสารระหว่างกลุ่ม เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารหลายๆ ด้าน ส่วนใหญ่อาจเป็นการปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงานระหว่างวัฒนธรรม เพศ รุ่น และ/หรืออายุ โดยเน้นบริบทที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและมหาชน ลำดับที่สาม คือการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม โดยทั่วไปเป็นการสื่อสารระหว่างคู่สนทนาที่มาจากต่างวัฒนธรรม จากงานวิจัยของ Gudykunst & Mody (2002) จะจำกัดบริบทที่เป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัวเท่านั้น สำหรับ Humphrey (1993) คำว่า ระหว่างวัฒนธรรม หมายถึงปฏิสัมพันธ์ผ่านการสนทนาโดยนัย ในขณะที่ Victor (1992) ให้คำจำกัดความ ข้ามวัฒนธรรม ว่าหมายถึงระหว่างวัฒนธรรม หรือระหว่างกลุ่มวัฒนธรรม ดังนั้นความแตกต่างพื้นฐานระหว่าง “ข้ามวัฒนธรรม” และ “ระหว่างวัฒนธรรม” คือ ข้ามวัฒนธรรมมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมหลากหลาย ในขณะที่ ระหว่างวัฒนธรรมมุ่งเน้นไปที่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมเหล่านั้น คำทั้งสองถือว่ามี ความหมายที่ทับซ้อนกัน ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จะเน้นเรื่อง “ข้ามวัฒนธรรม” เนื่องจากการวิจัยมุ่งสำรวจและศึกษาการสื่อสารและเจรจาในบริบท ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

## 2.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออก (Eastern and Western Cultures: Differences)

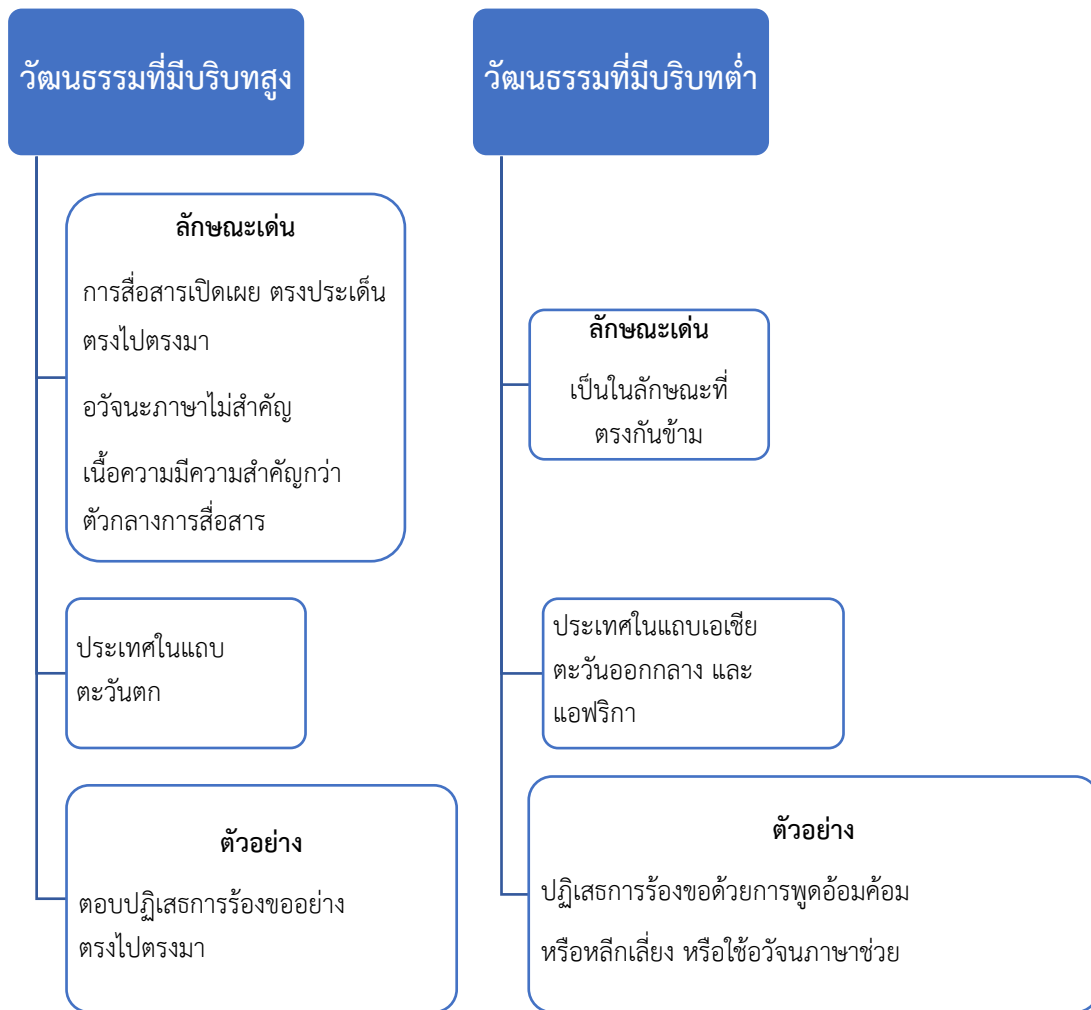
วัฒนธรรมเป็นวิถีของมนุษย์ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และถ่ายทอดทักษะและความรู้ในการเผชิญปัญหาต่างๆ วัฒนธรรมมีการถ่ายทอดถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ในบริบทการทำงานอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมมีผลต่อพฤติกรรมขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงาน ค่านิยมที่มีรากเหง้าจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อเจตคติและการกระทำของวัฒนธรรมในองค์กรซึ่งเป็นแบบพลวัต คือ เปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมจึงถือว่าสอดแทรกอยู่ในทุกมิติของชีวิต เช่น ตัวตน การสื่อสารและภาษา อาหาร เวลา ความสำคัญ คุณค่า เจตคติ การปฏิบัติงาน ดังนั้น วัฒนธรรมจึงถือเป็นระบบพฤติกรรมที่ช่วยให้มนุษย์แสดงออกในวิถีที่เป็นที่ยอมรับหรือคุ้นเคย (Ricardi, 2014) ในมิติวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานนั้น วัฒนธรรมมีผลต่อเจตคติในการทำงาน วัฒนธรรมบางอย่างใช้จรรยาบรรณในการทำงานซึ่งถือเป็นระเบียบปฏิบัติโดยสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคน ในลำดับต่อไปมีการนำเสนอหมวดหมู่รูปแบบการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามบริบทและลักษณะทางสังคม

## วัฒนธรรมที่มีบริบทสูงและวัฒนธรรมที่มีบริบทต่ำ

Hall (1981) แยกความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่มีบริบทสูง (High-Context Culture) และวัฒนธรรมที่มีบริบทต่ำ (Low-Context Culture) การแสดงออกของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแม่จะมีความแตกต่างกันออกไป

ในประเทศตะวันตกส่วนใหญ่ จะมีวัฒนธรรมการสื่อสารบริบทต่ำ เช่น เยอรมนี แคนาดาสหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย สหราชอาณาจักร สแกนดิเนเวีย วัฒนธรรมที่สื่อสารผ่านข้อความมีอิทธิพลมากกว่า วัฒนธรรมที่สื่อสารผ่านข้อความ ผู้คนที่มาจากวัฒนธรรมนี้จะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมเป็นหลัก ส่งผลให้ผู้พูดต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้นในคำพูดขณะแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในการสื่อสาร จึงต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะในการสร้าง และส่งข้อมูลใช้ภาษาและถ้อยคำให้ชัดเจนมากกว่าผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่มีบริบทสูง โดยมักจะมาพร้อมกับเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและข้อมูลที่มาสนับสนุนวัฒนธรรมนั้น

ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมในประเทศที่มีการสื่อสารในบริบทสูง (High-Context Cultures) เช่น หลายภูมิภาคของเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น จีน ไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย สิงคโปร์ เกาหลี ตะวันออกกลาง เช่น ซาอุดีอาระเบีย และแอฟริกา เช่น ไนจีเรีย กานา ตูนิเซีย วัฒนธรรมรวมถึงบริบทที่สื่อถึงข้อความคือตัวชี้้นำทางสังคมที่มักจะมีผลสำคัญพอๆ กับภาษาและข้อความ การสื่อสารขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระยะยาว ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและชื่อเสียงส่วนบุคคล บุคคลที่รู้จักและการอ่านใบหน้าเพื่อตีความความรู้สึกของคู่สนทนากลายเป็นงานศิลปะที่สำคัญและจำเป็น บางครั้งความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสถานการณ์จริงจะมาจากกลุ่มและเครือข่าย ด้วยเหตุนี้จึงมีการใช้คำพูดหรือเขียนน้อยลง แต่ผู้คนที่มาจากวัฒนธรรมที่มีบริบทสูงเรียนรู้ที่จะพิจารณาและศึกษาบริบทอย่างรอบคอบเพื่อหาความหมายและตีความ ทว่า ในการสนทนาระหว่างคู่สนทนาทั้งสองบริบท คู่สนทนาที่มาจากต่างวัฒนธรรมบริบทต่ำจะพยายามตั้งใจฟังเพื่อทำความเข้าใจกับข้อความ โดยไม่สนใจวัฒนธรรมรวมถึงบริบทโดยรอบ เป็นเหตุให้พลาดสาระสำคัญของข้อความที่ผู้พูดต้องการสื่อ ดังที่ Schmitz (2003) พัฒนาหมวดหมู่ตัวแปรทางวัฒนธรรมเพื่ออธิบายกรอบทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่มีบริบทสูง-ต่ำถือเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสื่อสาร สรุปได้ว่า รูปแบบเน้นการสื่อสารโดยนัยและการพึ่งพาวัฒนธรรมเป็นตัวบ่งชี้วัฒนธรรมที่มีบริบทสูง และรูปแบบการสื่อสารที่ให้คุณค่ากับการสื่อสารออกมาตรงและชัดเจนเป็นตัวบ่งชี้วัฒนธรรมที่มีบริบทต่ำ ในแผนภาพที่ 2.2 เป็นการแสดงรูปแบบการสื่อสารในวัฒนธรรมที่มีบริบทสูงและต่ำ (Steers & Osland, 2019)



แผนภาพที่ 2.3 การสื่อสารในวัฒนธรรมที่มีบริบทสูงและวัฒนธรรมที่มีบริบทต่ำ (Steers & Osland, 2019)

### มิติวัฒนธรรมด้านปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม

นอกเหนือจากบริบทของวัฒนธรรม มุมมองลักษณะทางสังคม ได้แก่ กลุ่มนิยม (Collectivism) และปัจเจกนิยม (Individualism) จะถูกแสดงออกเมื่อมีการการสื่อสารที่สะท้อนมโนทัศน์ที่แตกต่างกันไป ผู้ที่มาจากวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมจะยอมรับว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม Sabghatullah (2018) สืบจากกลุ่มแรงงานที่มาจากวัฒนธรรมทั้งสองกลุ่ม คำถามสัมภาษณ์เดียวกันคือ คุณเป็นใคร ผู้ที่มาจากวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมพูดเกี่ยวกับตัวเองในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นๆ เช่น ฉันเป็นคนมาเลย์ หรือฉันเป็นลูกของครูและฉันมีพี่ชายสามคน เป็นต้น ความเป็นตัวของตัวเองมักถูกหล่อหลอมให้แข็งแกร่งขึ้นโดยการเป็นสมาชิกกลุ่ม ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมกลุ่มปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกของตน เป็นเจ้าของวัฒนธรรม รู้สึกเป็นอิสระและมั่นใจในตนเองมากขึ้นด้วยความคิดสร้างสรรค์ คำถามเดียวกันข้างต้น จะได้คำตอบในลักษณะที่พูดถึงสิ่งที่ชอบและไม่ชอบ เป้าหมายส่วนตัวหรือความสำเร็จ Holliday (2004) กล่าวว่าผู้ที่มาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักรและออสเตรเลีย จะมีวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคล และประเทศในเอเชีย เช่น จีน ญี่ปุ่น ละตินอเมริกา อัฟกานิสถาน และประเทศอื่นๆ ในเอเชียมีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม

นอกจากนี้ ผู้ที่มาจากวัฒนธรรมกลุ่มนี้มีความยึดติดกับกลุ่มของพวกเขามาก และมีความผูกพันถาวรกับกลุ่ม เมื่อพิจารณากรอบแนวคิดทางวัฒนธรรม สรุปได้ว่า ผู้ที่มาจากวัฒนธรรมบริบทต่ำ ได้แก่ ประเทศในแถบตะวันตกจะมีความเป็นปัจเจกนิยมสูง พึ่งพาความคิดตนเองและข้อความในวจนภาษาเป็นหลัก และผู้ที่มาจากวัฒนธรรมบริบทสูง ได้แก่ ประเทศในแถบอื่นๆ จะมีความเป็นกลุ่มนิยมสูง มักจะพึ่งพาความคิดของกลุ่มและใช้วจนภาษาประกอบการสื่อสาร ความเกาะกลุ่มทางวัฒนธรรมนี้เรียกว่าความใกล้เคียงทางวัฒนธรรม (Cultural Proximity) โดยถูกกำหนดจากความคล้ายคลึงกันในประวัติศาสตร์ เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และภูมิศาสตร์ ภาษาที่คล้ายคลึงกัน (Straubhaar, 1991) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจึงเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจวิธีการที่คู่สนทนาต่างวัฒนธรรมสื่อสาร ความเข้าใจทางวัฒนธรรมของกลุ่มนิยมและปัจเจกนิยมจึงมีความสำคัญต่อการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีทักษะเพื่อให้มีความรู้เพียงพอในวัฒนธรรมเดียวกันและวัฒนธรรมคู่สนทนาต่างชาติ ความสามารถในการพัฒนาทักษะข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาองค์กรและสื่อกลางที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์นั้น คือ ภาษา

## ภาษาและวัฒนธรรม

ภาษามีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรม Pinker (1994) ชี้ให้เห็นว่า ภาษาไม่ได้จำกัดความคิด ตัวอย่างเช่น เมื่อไม่มีคำสำหรับเรียกสิ่งประดิษฐ์ใหม่ จะมีการคิดคำศัพท์ขึ้นหรือขอยืมคำในภาษาอื่น เนื่องจากภาษาเป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ภาษาจึงมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมพฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม ตลอดจนรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิสัมพันธ์

Goodall (2002) กล่าวว่า มนุษย์ตีความคำพูดและการกระทำผ่านตัวกรองทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะกระบวนการนั้นจะทำโดยที่มีสติสัมปชัญญะหรือมาจากจิตใต้สำนึก ในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมโดยใช้ภาษากลาง หากเกิดปัญหาในการสื่อสาร จะไม่สามารถก้าวไปข้างหน้าสู่ข้อสรุปได้ คู่สนทนาจะไม่สามารถเข้าใจกันและกันได้ แผนการจะหยุดชะงัก มีการรายงานผลการวิจัยว่า ภาษากลางมักเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพดังรายงานวิจัยของ Aimoldina & Branch (2017) และ Harzing & Feely (2008) และ Feely & Harzing (2003) และ Fredriksson, Barner-Rasmussen & Piekkari (2006) และ Podhovnik (2011) อุปสรรคทางภาษายังส่งผลลัพธ์ในทางลบ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจในงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความตึงเครียดระหว่างชาติพันธุ์ ผลผลิตที่ลดลง อย่างไรก็ตาม ในรายงานวิจัยของ Clyne, Ball & Neil (1991) คู่สนทนาจากต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม ใช้ภาษาแม่ต่างกัน มีความเป็นไปได้ที่คู่สนทนานั้นจะเข้าใจสิ่งที่กำลังถกอย่างถ่องแท้ トラบเท่าที่คู่สนทนาสนทนาใช้ภาษาและถ้อยคำอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา ผลแสดงถึงความสำคัญกับการเน้นรูปแบบการสื่อสารที่มีบริบทต่ำ

มีงานวิจัยรายงานว่า ภาษาอังกฤษกำลังกลายเป็นภาษากลางของธุรกิจระดับโลกมากขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะสื่อสารภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีผู้ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารอย่างน้อย 1.5 พันล้านคนทั่วโลก แต่ไม่ใช่ทุกคนที่เห็นด้วยว่าธุรกิจระดับโลกทั้งหมดควรทำด้วยภาษาอังกฤษ แท้จริงแล้วทั้งภาษาจีนกลางและภาษาสเปนมีเจ้าของภาษาทั่วโลกมากกว่าภาษาอังกฤษ เหตุใดทุกคนจึงสื่อสารภาษาจีนหรือสเปนน้อยกว่าภาษาอังกฤษ (Pennycook, 2012) อนึ่ง ภาษาที่ใช้สื่อสาร พิจารณาจากผู้ที่มีอำนาจต่อรอง ซึ่งสอดคล้องกับวลีที่ใช้บ่อยในภาษาจีน “ให้บริการลูกค้า” หากชาวจีนมีกำลังซื้อ อาจเป็นเหตุผลที่ทั้งสองฝ่ายจะสื่อสารเป็นภาษาจีน ดังนั้นการกำหนดภาษากลางในการสื่อสารอาจขึ้นกับบริบท สำหรับบริบทองค์กรใน EEC ผลสำรวจเบื้องต้นปรากฏว่าภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางหลักในการสนทนากับคู่สนทนาชาวต่างชาติ

ภาษาและโครงสร้างทางภาษาที่เกี่ยวข้องมีความเกี่ยวพันกันอย่างซับซ้อนกับกระบวนการคิดที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้ใช้ มีคำกล่าวที่ว่า “ภาษาที่แตกต่างไม่ได้เป็นเพียงพจนานุกรมของคำ การออกเสียง และไวยากรณ์ แต่เป็นวิธีตีความความเป็นจริงที่แตกต่างออกไป” ขึ้นอยู่กับปัจเจกวัฒนธรรมซึ่งส่งผลต่อรูปแบบความแตกต่างทางวัฒนธรรมของ Hall (1981) แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างนี้อยู่ที่บริบทของข้อความที่เป็นตัวกำหนดเนื้อหาของข้อความ

บทบาทของภาษาเป็นพื้นฐานในการวิจัยเชิงคุณภาพข้ามวัฒนธรรมและระหว่างวัฒนธรรม ภาษาเป็นสื่อหลักในการหมุนเวียนข้อมูลและภาษาเป็นตัวส่งข้อความ Dodd (1991) ตั้งสมมุติฐานว่า การสื่อสารของมนุษย์ทั้งหมดเป็นไปโดยธรรมชาติที่ไม่สมบูรณ์ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารคือการประสานงานซึ่งเป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่สนทนา

### เจ้าของภาษาและผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา

Neeley (2017) ให้คำจำกัดความผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาดังนี้ “ผู้ที่คิดเป็นภาษาแม่ของตน ต้องประมวลความคิดเป็นคำพูดในภาษาตน คลังศัพท์ในหัวมีจำกัด ขาดความว่องไวต่อการตีความสารรวมถึงแปลความหมายโดยนัย ไม่เข้าใจความของคู่สนทนาทั้งหมดส่งผลให้การโต้ตอบทั้งทางตรงและแบบนัยไม่ชัดเจน สำหรับคำจำกัดความผู้เป็นเจ้าของภาษาจะเป็นในทิศทางตรงกันข้ามทั้งสิ้น”

ในการสื่อสารที่มีการใช้ภาษากลาง เช่น ภาษาอังกฤษ ผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาจะต้องใช้ความพยายามฟังและเข้าใจในสารนั้น ซึ่งอาจส่งผลลบหากขาดความตั้งใจ และความรู้ในวงศัพท์แคบมักจะทำให้เกิดคู่กับการใช้รูปประโยคง่าย ๆ ในการอธิบายประเด็นที่ซับซ้อน ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อคู่สนทนาเป็นชาวต่างชาติ ต้องใช้ภาษากลางที่มีใช้ภาษาแม่ของทั้งคู่ จึงจำเป็นต้องใช้ภาษาที่สาม เช่น ภาษาอังกฤษ ความสับสนเป็นทวิคูณอาจเกิดขึ้นได้หากความสามารถในการสื่อสารภาษากลางอยู่ในระดับต่ำ



Neeley (2017) รายงานว่าภาษากลางที่ใช้ในองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็น “ชาวต่างชาติ” หรือไม่ โดยมีตัวแปรคือภาษาแม่หรือวัฒนธรรมต้น สามารถจัดกลุ่มสังคมที่แตกต่างกัน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ชาวต่างชาติทางภาษา (linguistic expats) คือผู้ที่อาศัยอยู่ในประเทศบ้านเกิดของตน แต่ไม่ได้ใช้ภาษาแม่ของตนในที่ทำงาน (2) ชาวต่างชาติทางวัฒนธรรม (cultural expats) หรือเจ้าของภาษาที่มีการใช้เป็นภาษากลาง กลุ่มนี้มีความได้เปรียบเกี่ยวกับโอกาสในการทำงาน ทว่าในทางปฏิบัติมีความยากและซับซ้อน เนื่องจากมีค่านิยมแบบชาตินิยมของประเทศที่ชาวต่างชาติทางวัฒนธรรมเข้าไปทำงาน (3) ชาวต่างชาติทางภาษา – วัฒนธรรม (Linguistic Cultural Expats) หมายถึงผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาที่ถูกใช้เป็นภาษากลางและไม่ใช่ชาติเจ้าบ้าน กลุ่มนี้จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของภาษาได้ง่ายที่สุด ดังนั้นภาษาสามารถใช้เป็นสื่อนำวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคย ถือเป็นบทเรียนที่ต้องเรียนรู้สำหรับบริษัทข้ามชาติที่เผชิญกับความท้าทายด้านภาษา และวัฒนธรรม ในการนี้ Neeley (2017) เสนอแนะวิถีทางพัฒนาการสื่อสารกับผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา ในบริบทการใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษากลางดังนี้

- 1) สำหรับผู้ที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในระดับคล่องแคล่ว ควรชะลอการสนทนาและใช้คำศัพท์ธรรมดา ไม่เล่นเกมการสนทนา คอยถามคู่สนทนาว่าเข้าใจสิ่งที่พูดหรือไม่ เป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างกระตือรือร้น
- 2) สำหรับผู้ใช้ภาษาอังกฤษที่สื่อสารไม่ค่อยคล่องแคล่ว พยายามสนทนาต่อไป ไม่ควรถอนตัวจากการสนทนา หรือมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการพูด ไม่เปลี่ยนกลับไปสื่อสารเป็นภาษาแม่ของตน คอยถามคู่สนทนาว่าเข้าใจสิ่งที่กำลังพูดหรือไม่ หากไม่เข้าใจ ให้มีการพูดซ้ำหรืออธิบาย
- 3) สำหรับผู้นำทีม ตรวจสอบผู้เข้าร่วมและพยายามสร้างสมดุลระหว่างการพูดและการฟัง ดึงการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในทีมทุกคนอย่างแข็งขัน ขอการมีส่วนร่วมจากผู้พูดที่ยังสื่อสารไม่ค่อยคล่องแคล่ว เตรียมพร้อมที่จะกำหนดและตีความเนื้อหา

Neeley แสดงให้เห็นว่าภาษาสามารถทำหน้าที่เป็นสื่อกลางสำหรับวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคย เป็นความท้าทายของคู่สนทนาที่ต้องทำความเข้าใจทั้งด้านภาษาและวัฒนธรรมของอีกฝ่ายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ในการเจรจาและสื่อสาร

## 2.2 การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Negotiation and Communication: A Cross-cultural Perspective)

โลกแห่งการสนทนาและเจรจาด່รง โดยเฉพาะการเจรจาข้ามวัฒนธรรมมีความซับซ้อนและมีการแข่งขันสูง เนื่องจากแต่ละฝ่ายเพียบพร้อมไปด้วยไหวพริบปฏิภาณและความรู้ทางวัฒนธรรมของคู่สนทนา (Abbasi, Gul, & Senin, 2018) การเจรจาด່รงเป็นกระบวนการที่มีการปรับตัวตลอดเวลาไม่มีการหยุดนิ่ง (Shi, 2013) ในองค์กรข้ามประเทศในปัจจุบัน ความสามารถในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการปรับตัวให้เข้ากับ

วัฒนธรรมต่างๆ ที่มีอยู่ในโลกเป็นทักษะที่ต้องเรียนรู้และถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในโลกาภิวัตน์ Brett & Okumura (1998) ศึกษาพฤติกรรมเฉพาะการเจรจาต่อรองที่ใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง โดยเชื่อมโยงกับวัฒนธรรม หากกลยุทธ์การเจรจามีความสอดคล้องกับแบบแผนและรูปการณ์ทางวัฒนธรรม การเจรจาจะดำเนินไปอย่างราบรื่น ทว่าในความเป็นจริง ความเชื่อมโยงระหว่างคุณค่าทางวัฒนธรรมกับอุดมการณ์และกลยุทธ์การเจรจามีความซับซ้อน เพราะผู้ที่มาจากวัฒนธรรมหนึ่งอาจได้ประพฤติตามแบบแผนทางวัฒนธรรมอย่างเข้มงวด บริบทการเจรจาอาจส่งผลกระทบต่อบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมสำหรับการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ Brett & Okumura (1998) ระบุว่า รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้เจรจาจะแสดงออกเมื่อถึงคราวของการเผชิญหน้า มีดังนี้

*การเผชิญหน้า* ตามทฤษฎีการเจรจาของ Brett & Okumura (1998) ส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยตรงไปตรงมา ระหว่างคู่เจรจา แม้ในบางครั้งจะมีการใช้ข้อความทางอ้อม การเผชิญหน้าระหว่างวัฒนธรรม บางครั้งทำให้เกิดความขัดแย้ง Brett & Okumura (1998) ยกตัวอย่าง กรณีบริษัทในสหรัฐอเมริกาได้เซ็นสัญญากับบริษัทสัญชาติเยอรมันในการขายจักรยานที่ผลิตในประเทศจีน ในการจัดส่งครั้งแรก เกิดปัญหาในตัวสินค้าจักรยาน โดยมีเสียงดังและสั้นเวลาขี่ เป็นเหตุให้ผู้ซื้อในสหรัฐอเมริกาไม่ต้องการรับการจัดส่งสินค้าเพื่อนำไปส่งมอบ เนื่องจากลูกค้าชาวเยอรมันที่ชอบจักรยานที่วิ่งเงียบสนิทจะไม่ยอมรับจักรยานที่มีปัญหา วิธีสื่อสารแบบปกติของวัฒนธรรมอเมริกันสำหรับสถานการณ์นี้คือ ในตลาดสหรัฐฯจะแจ้งผู้ผลิตว่าจักรยานมีปัญหาซึ่งเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ในวัฒนธรรมจีน การเผชิญหน้าโดยตรงลักษณะนี้ถือเป็นความไม่สุภาพอย่างยิ่งและทำให้เสียหน้า

*แรงจูงใจ* ความสนใจของคู่เจรจาจะเป็นตัวตัดสินในการเจรจาแต่ละครั้ง ผู้เจรจาอาจคิดถึงผลประโยชน์ของตนเป็นตัวตั้ง หรือสนใจคู่เจรจา หรือคิดถึงเกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนรวม ผู้เจรจาที่คิดถึงผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้งมักจะกระทำตามความสนใจของตน และลำดับความสำคัญของตนสูงสุด ผู้เจรจาที่สนใจคู่เจรจาร่วมโต๊ะจะกระทำตามความสนใจและลำดับความสำคัญของคู่สนทนาสูงสุด ผู้เจรจาที่คิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวมจะมุ่งเจรจาบนฐานของประโยชน์ท่านผู้ซึ่งมิได้รว้งวงเจรจาโดยตรง แต่จะได้รับผลกระทบจากข้อตกลง

*อิทธิพล* ถือเป็นความสามารถในการโน้มน้าวให้คู่เจรจาเห็นด้วยกับความต้องการของผู้เจรจา อำนาจที่อาจได้มาโดยตำแหน่งจะเป็นตัวกำหนดการมีอิทธิพล การเจรจาในโลกธุรกิจจะมีฐานของอำนาจที่แตกต่างกันไป ในวรรณกรรมจะปรากฏ 2 ฐานหลัก คือ มาตรฐานความเป็นธรรม (Fairness Standards) และ ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการเจรจาต่อรองข้อตกลง (Best Alternative to a Negotiated Agreement: BATNA) สำหรับมาตรฐานความเป็นธรรมเป็นเพียงกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจที่เป็นกรอบนอกของความยุติธรรม โดยอาจเป็นในรูปแบบสัญญาหรือกฎหมายหรืออาจเป็นสถานะทางสังคม เช่น คุณวุฒิ วิทยวุฒิ และประสบการณ์หรืออุดมการณ์ทางสังคม เช่น ความเท่าเทียมกัน

ข้อมูล คือสิ่งจำเป็นในการเจรจาต่อรอง ข้อตกลงอาจได้รับผลกระทบจากข้อมูลเกี่ยวกับ BATNA สถานะและมาตรฐานที่เป็นธรรมอื่นๆ ในขณะที่ข้อตกลงแบบบูรณาการได้รับผลกระทบจากข้อมูลเกี่ยวกับความสนใจและลำดับความสำคัญ เมื่อคู่เจรจาขาดความเข้าใจในข้อมูลของอีกฝ่าย ข้อตกลงแบบบูรณาการจะไม่เกิดขึ้น หรือบางครั้งการเจรจาต้องยุติ ไม่เกิดข้อตกลงใดๆ ในการเจรจาดังนั้น

### ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการเจรจาต่อรองข้อตกลง (BATNA)

แนวคิด BATNA โดย Fisher, Ury & Patton (1991) นำเสนอแนวคิดที่คู่เจรจาดำเนินตามหากยังไม่มีทางเลือกข้อตกลงในการเจรจาปัจจุบัน โดยที่ผู้เจรจามีการระบุ BATNA และเปรียบเทียบกับข้อเสนอที่ผู้เจรจาได้รับ ซึ่ง BATNA เปิดโอกาสให้ผู้เจรจามีสิทธิเลือกมากขึ้น ความรู้เกี่ยวกับ BATNA อาจช่วยให้ผู้เจรจาหลีกเลี่ยงการยอมรับผลลัพธ์ที่แย่กว่า และยังป้องกันไม่ให้คู่เจรจาปฏิเสธข้อตกลงที่ดีกว่า BATNA ของผู้เจรจาอีกด้วย ในวัฒนธรรมตะวันตก สถานการณ์และทรัพยากรของผู้เจรจาสามารถวางแผนกลยุทธ์การเจรจาได้ง่ายขึ้น การรู้จัก การรู้ทางเลือกที่ดีที่สุดของคู่เจรจาสำหรับข้อตกลงที่มีการเจรจา (BATNA) สามารถช่วยผู้เจรจาพิจารณาว่า คู่เจรจายินดีที่จะยอมรับข้อเสนอของผู้เจรจาหรือไม่ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมตะวันออก ที่ให้ความสำคัญกับลำดับขั้นและตำแหน่ง ในการเจรจาจะตรงกันข้ามกับมุมมอง BATNA เนื่องจากอำนาจในแง่ของสถานะ เช่น ตำแหน่ง ยศ อายุ ประวัติด และอิทธิพล จะส่งผลต่อการเจรจา จึงมีวัฒนธรรมในการเจรจาเรื่องสำคัญ เช่น อาวุธหรือสันติภาพจะมีการส่งเจ้าหน้าที่ระดับสูงไปเจรจาข้อตกลง ในขณะที่บุคคลในระดับล่างจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้เจรจาสำหรับข้อพิพาทเล็กน้อย

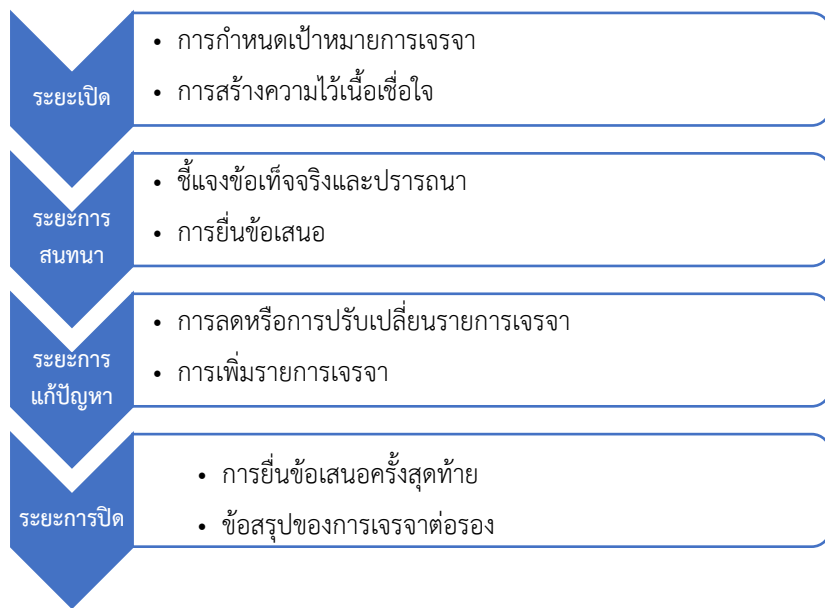
### 2.3 ทฤษฎีการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Negotiation and Communication: Selective Theories and Approaches)

Stoshikj (2014) ให้นิยามกระบวนการเจรจาต่อรองดังนี้ “การโต้ตอบระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์บางอย่าง” Shonk (2021) จัดประเภทของการเจรจาออกเป็น 4 รูปแบบที่มีกพบได้บ่อย ได้แก่ 1) การเจรจาแบบแจกจ่าย (Distributive) เป็นกระบวนการแบ่งส่วนของมูลค่าในการเจรจา มีการต่อรองและการแลกเปลี่ยนข้อเสนอไปมา กำไรจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหมายถึงการสูญเสียของอีกฝ่าย นักต่อรองที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการเจรจามักจะใช้เวลานานในการเตรียมการเจรจา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้เจรจาควรกำหนด BATNA สิ่งของแต่ละฝ่ายพึงกระทำหากไม่มีการบรรลุเป้าหมายในการเจรจา 2) การเจรจาเชิงบูรณาการ ในสถานการณ์การเจรจาต่อรองประเภทนี้ และผู้เจรจาต่อรองมีศักยภาพที่จะทำให้เกิดการประนีประนอมในประเด็นต่างๆ และสร้างมูลค่าได้ เช่น เมื่อคู่เจรจาเจรจาเรื่องทรัพยากรที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ไม่ว่าจะเป็มูลค่าธรรมเนียม งบประมาณ เงินเดือน กำหนดการ หรือบุคลากร ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลให้เกิดการประนีประนอมระหว่างคู่เจรจา ถือเป็น การเจรจาแบบ win-win ทั้งสองฝ่าย 3) การเจรจาแบบกลุ่มคือ สถานการณ์การเจรจาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายประกอบด้วยบุคคลมากกว่าหนึ่งคน ซึ่งอาจรวมถึงการ

เจรจาสัญญาของสหภาพแรงงานหรือการเจรจาธุรกิจที่สำคัญ สมาชิกกลุ่มจำเป็นต้องแต่งตั้งผู้นำ จัดสรร บทบาทและความรับผิดชอบ ความท้าทายการเจรจาแบบกลุ่ม คือ การตกลงกันในเรื่องคำแถลงของสมาชิก แต่ละคนจะไม่ขัดแย้งกับตำแหน่งและเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ของกลุ่ม 4) การเจรจาหลายฝ่าย สถานการณ์การเจรจาประเภทนี้อาจรวมถึงโครงการของเทศบาลในระดับท้องถิ่นไปจนถึงการเจรจาระหว่างประเทศ การเจรจาหลายฝ่ายต้องใช้ทักษะการเจรจาต่อรองที่ซับซ้อนมากขึ้น แต่ยังมีโอกาสมากขึ้นในการค้นหาจุด ประนีประนอมและสร้างมูลค่า

การเจรจาไม่ว่าจะเป็นประเภทใดมักมีกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ Jung & Krebs (2016) ระบุว่า โดยทั่วไป การเจรจาแบ่งออกเป็นระยะและกระบวนการต่างๆ และไม่มีสูตรสำเร็จ อย่างไรก็ตาม Herbst, Voeth, & Meister (2011) ได้เสนอกรอบกระบวนการเจรจา ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือระยะเปิด ระยะการสนทนา ระยะการแก้ปัญหาและระยะการปิด ดังมีรายละเอียดดังนี้

1) ในการเจรจาแต่ละครั้ง คู่เจรจามักจะเริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเปิด ซึ่งเป็นการทำความรู้จักกันและกำหนด หัวข้อการเจรจา ตลอดจนเป้าหมาย ในบริบทนี้ คู่เจรจามีโอกาสก่อร่างสร้างฐานความไว้วางใจ ซึ่งอาจนำไปสู่ การบรรลุข้อตกลงที่ราบรื่น นอกจากนี้ พื้นฐานความไว้วางใจที่แข็งแกร่งยังช่วยให้ได้รับข้อมูลพื้นฐาน ตลอดจน ความตั้งใจของคู่เจรจา จากนั้นตามด้วยบทสนทนาหลัก 2) ในขั้นตอนระยะการสนทนา นี้ จะมีการชี้แจง ข้อเท็จจริง และมีการถกข้อเสนอมันเป็นครั้งแรก การชี้แจงข้อเท็จจริงในช่วงเริ่มต้นของขั้นตอนนี้ทำให้มั่นใจได้ว่า ทั้งสองฝ่ายเข้าใจจุดยืนซึ่งกันและกันอย่างถูกต้อง 3) เมื่อชี้แจงข้อเท็จจริงแล้ว คู่เจรจาลำดับความสำคัญและ ความปรารถนาของตนเพื่อที่จะสามารถบรรลุข้อตกลงได้อย่างรวดเร็ว 4) ในขั้นสุดท้ายของขั้นตอนการเจรจา การแลกเปลี่ยนข้อเสนอมักเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การเจรจาในสถานการณ์จริงอาจมีการพลิกผัน และการเจรจาจะกลายเป็นสู่ขั้นตอนการแก้ปัญหา ซึ่งควรมีการหาทางแก้ปัญหาที่สร้างความพึงพอใจกับทุกฝ่ายได้ เนื่องจากอุปสรรคในการเจรจาที่นำไปสู่บรรยากาศตึงเครียดมักจะเริ่มต้นในระยะที่ 2 และจะไม่พบวิธี แก้ปัญหาในทันที ในขั้นตอนนี้ต่างฝ่ายต่างพยายามบังคับให้อีกฝ่ายจำนนต่อผลประโยชน์ของตนเองโดยการ แสวงหาวิถีทางใหม่ เช่น อาจมีตัวเลือกในการลดรายการเจรจาที่มีอยู่แก้ไขหรือเพิ่มใช้รายการเพื่อบรรลุ ข้อตกลง ระยะสุดท้ายคือระยะการปิด ความท้าทายในขั้นตอนนี้คือการรับรู้เมื่อคู่เจรจาตั้งใจที่จะสรุป การเจรจา ณ บัดนั้น เพื่อให้คุณสามารถทำข้อเสนอครั้งสุดท้ายได้ การเจรจาจะสิ้นสุดลงในระยะนี้ไม่ว่าจะ บรรลุข้อตกลงหรือไม่ก็ตาม ซึ่งสามารถสรุปได้ตามแผนภาพนี้

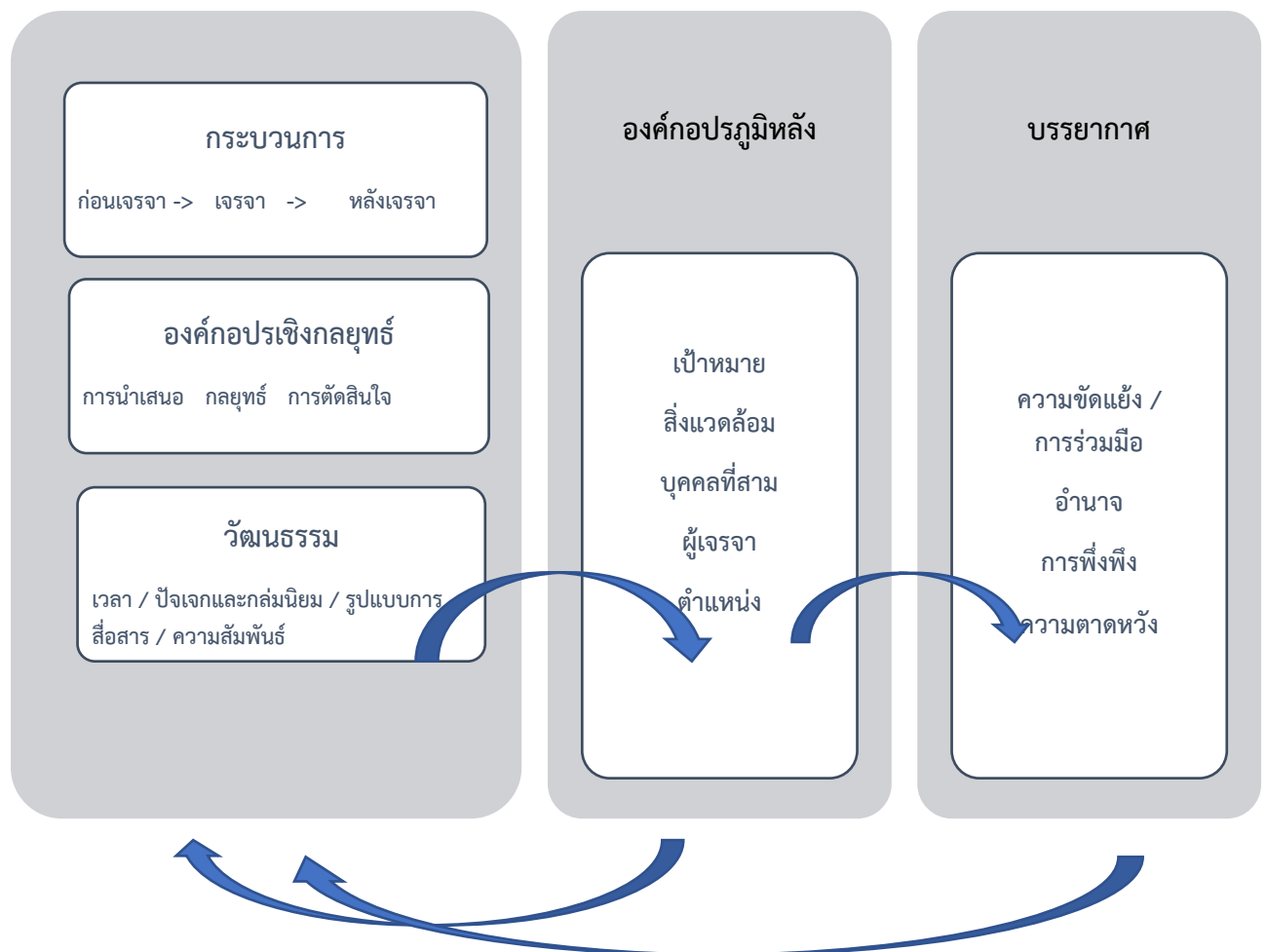


แผนภาพที่ 2.4 กระบวนการเจรจาต่อรอง (Herbst, Voeth, & Meister, 2011)

ในบริบทข้ามวัฒนธรรมนั้น กรอบแนวคิดดังกล่าวไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์การเจรจาข้ามวัฒนธรรมได้อย่างครอบคลุม เนื่องจากเน้นกระบวนการและขั้นตอนแบบมิติเดียว Kilmann & Thoman (2019) นำเสนอแบบจำลองที่สามารถใช้ในการประเมินแนวทางในการจัดการการเจรจา คือ เครื่องมือวัดความขัดแย้ง (conflict) ซึ่งในทางปฏิบัติ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นข้อพิพาท (dispute) หรือการโต้แย้ง (argument) ตัวแปร เช่น บริบท ความสนใจ วัตถุประสงค์ หรือตำแหน่งที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ถือได้ว่าเป็นความขัดแย้ง ตามแนวคิดนี้ การเจรจาอาจมีความขัดแย้งได้ Kilmann & Thoman จัดหมวดหมู่ 5 รูปแบบได้แก่

1) การแข่งขัน (Competing) มีท่าทีที่รักษาผลประโยชน์ตนเองและไม่ให้ความร่วมมือ ผู้เจรจาที่ได้รับมอบหมายให้ใช้รูปแบบนี้มักจะทำตามตรงของตนที่ตั้งไว้ มีการใช้อำนาจเพื่อบังคับให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ 2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ไม่มีท่าทีที่รักษาผลประโยชน์ตนเองและไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีการติดตามฐานะของกลุ่มหรือของคู่เจรจา นอกจากนี้มีการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจนำไปสู่การเผชิญหน้า 3) การประนีประนอม (Compromising) มีลักษณะการแสดงท่าทีที่รักษาผลประโยชน์ตนเองกับการให้ความร่วมมือในระดับปานกลาง มีเป้าหมายที่จะยอมขอม มีทางออกการเจรจาที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน แต่ให้ความพึงพอใจเพียงบางส่วนเท่านั้น 4) การรองรับ (Accommodating) ให้ความร่วมมือและไม่แสดงออกท่าทีในการรักษาผลประโยชน์ตนเอง ให้ความสำคัญกับตรงการเจรจาของอีกฝ่ายมากกว่าเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจ 5) ทำงานร่วมกัน (Collaborating) มีท่าทีที่รักษาผลประโยชน์ตนเองและให้ความร่วมมือในการเจรจา มีความพยายามทำงานร่วมกับฝ่ายอื่นๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ตอบสนองทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เชิงลึกของปัญหาเพื่อไขข้อกังวลของคู่เจรจาทั้งหมด

Ghauri (2003) เสนอทฤษฎีร่วมสมัยเพื่อที่จะอธิบายการเจรจาในบริบทข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจแบบองค์รวมที่รวบและผสานแนวคิดของ Herbst, Voeth, & Meister (2011) และ Kilmann & Thoman (2019) ประกอบด้วย องค์ประกอบภูมิหลัง (Background Factor) บรรยากาศ (Atmosphere) และวัฒนธรรม (Culture) ทุกองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงกัน โดยที่องค์ประกอบสุดท้ายเป็นพื้นฐานที่สำคัญของกรอบแนวคิด กล่าวคือ วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์และยุทธวิธีที่สำคัญในการเจรจาทางธุรกิจระหว่างวัฒนธรรม เนื่องจากการเจรจาเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เวลา และอำนาจ และตัวแปรเหล่านี้แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Ghauri & Usunier, 2003) Ghauri (2003) วางโครงสร้างกระบวนการเจรจาทางธุรกิจ ได้แก่ ขั้นตอนก่อนการเจรจา การเจรจา และหลังการเจรจา แผนภาพที่ 2.5 จำลองกระบวนการเชิงพรรณนาอย่างง่ายให้เห็นภาพในการเจรจา ลูกศรแสดงให้เห็นถึงพลวัตระหว่างกระบวนการเจรจา



แผนภาพที่ 2.5 กระบวนการเจรจาข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจ

มีแนวคิดหลากหลายที่เสนอขึ้นเพื่อที่จะอธิบายความแตกต่างในมิติการเจรจาสื่อสาร ในส่วนบนที่กล่าวแล้วคือที่มาของวัฒนธรรมของคู่เจรจา ได้แก่ วัฒนธรรมการสื่อสารบริบทสูงและต่ำ ซึ่งจะส่งอิทธิพลในการกำหนด

ความคิด การสื่อสาร ตลอดจนความคาดหวังของแต่ละฝ่าย ในเวทีระดับโลก ประเด็นของวัฒนธรรม ภาษา การสื่อสารที่อิงบริบทโลกาภิวัตน์จะมีความซับซ้อนขึ้นไปอีก โดยเฉพาะการทำงานและสื่อสารเป็นทีม (Steers, Sánchez-Runde, & Nardon, 2010 และ Meyer 2014)

Meyer (2014) ศึกษาปรากฏการณ์ของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานของทีมนักปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และได้พัฒนาอนุกรมวิธาน (Taxonomy) จากข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นนักธุรกิจจากหลากหลายวัฒนธรรมที่ปฏิบัติงานในองค์กรนานาชาติ เพื่อเข้าใจปรากฏการณ์การสื่อสารทางธุรกิจที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างโดยมีวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนด ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในอนุกรมวิธานของ Meyer (2014) แบ่งออกเป็น 8 หมวด 1) การสื่อสาร 2) การประเมินผล 3) การโน้มน้าว 4) การเป็นผู้นำ 5) การตัดสินใจ 6) ความไว้วางใจ 7) การไม่เห็นด้วย 8) การจำกัดกำหนดการ ดังรายละเอียดดังนี้

1) การสื่อสารที่ดีในวัฒนธรรมที่มีบริบทต่ำ (Low Context) เช่น ในกลุ่มประเทศยุโรปตะวันตก ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา แคนาดา การสื่อข้อความเน้นความเรียบง่ายและชัดเจน ตรงไปตรงมา ข้อความมักสื่อด้วยวาจา การกล่าวซ้ำสามารถทำได้เพื่อชี้แจงการความตามเจตนาธรรมณ์ การสื่อสารในวัฒนธรรมบริบทสูง (High Context) เช่น ประเทศญี่ปุ่น จีน เกาหลี อินโดนีเซีย การสื่อสารที่ดีเน้นการมีชั้นเชิง มีพิธีรีตอง ข้อความมีทั้งและอ่านตามบท ข้อความสื่อเป็นนัย มิได้แสดงออกอย่างชัดเจน

2) การประเมินผล ในวัฒนธรรมที่ใช้การตำหนิแบบตรงไปตรงมา ใช้ข้อความเชิงลบมักไม่มีคำเชยชมปน ให้คำติตราชัดเจน (เช่น *ไม่เหมาะสมอย่างสิ้นเชิง ไม่เป็นมืออาชีพ*) เมื่อวิพากษ์วิจารณ์ อาจมีการวิพากษ์บุคคลต่อหน้ากลุ่ม พบในประเทศ เช่น รัสเซีย อิสราเอล เนเธอร์แลนด์ เยอรมันนี ในวัฒนธรรมที่ใช้การตำหนิแบบนัย เป็นการตออย่างบัวไม่ให้ช้ำ ใช้ศิลป์แบบพูด พูดข้อความเชิงบวกและตามด้วยข้อความเชิงลบเป็นนัย การวิพากษ์ ให้คำติตราแบบคลุมเครือ (เช่น *ไม่ค่อยเหมาะสม ดูไม่ค่อยเป็นมืออาชีพ ยังสามารถปรับได้อีกนิด*) เมื่อวิจารณ์ กระทำในที่ส่วนตัวเท่านั้น พบในประเทศ เช่น ญี่ปุ่น ไทย อินโดนีเซีย

3) การโน้มน้าว ในวัฒนธรรมที่เน้นหลักการมาก่อน เช่น ในประเทศอิตาลี ฝรั่งเศส มีการพัฒนาทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อนก่อนจึงจะนำเสนอข้อเท็จจริง วิถีปฏิบัติมักเริ่มที่หลักการ การสร้างและลำดับชุดตรรกะทฤษฎี จึงนำไปสู่ข้อสรุป ทุกสภาวะการณ์จะมีหลักการและเหตุผลรองรับ ในวัฒนธรรมที่เน้นการประยุกต์ใช้ เช่น ในประเทศออสเตรเลีย แคนาดา สหรัฐอเมริกา การโน้มน้าวเริ่มที่ข้อเท็จจริง และใส่แนวคิดมโนทัศน์เพื่อสนับสนุนและนำไปสู่การสรุปและเสนอแนะ วิถีปฏิบัติมักเริ่มที่บทสรุปผู้บริหารหรือการอภิปรายประเด็นสำคัญ ไม่เน้นทฤษฎีและปรัชญา

4) การเป็นผู้นำ วัฒนธรรมที่เน้นความเสมอภาค เช่น ในประเทศเดนมาร์ก เนเธอร์แลนด์ สวีเดน ผู้บังคับบัญชาที่ดีเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับทุกฝ่ายที่มีความเท่าเทียมกัน การสื่อสารมีความเรียบง่าย ไม่มีลำดับชั้น ในวัฒนธรรมที่เน้นลำดับชั้น เช่น ประเทศญี่ปุ่น เกาหลี ไนจีเรีย ระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง เข้าถึงยาก ผู้บังคับบัญชาที่ดีที่สุดคือผู้นำที่แข็งแกร่งและอยู่แนวหน้า สถานภาพมีความสำคัญ การสื่อสารในองค์กรผ่านระดับชั้น ไม่แปรผัน

5) การตัดสินใจ วัฒนธรรมที่เน้นการตัดสินใจแบบฉันทามติ เช่น ในประเทศญี่ปุ่น สวีเดน การตัดสินใจจัดทำโดยกลุ่ม ผ่านข้อตกลงเป็นเอกฉันท์ วัฒนธรรมที่เน้นการตัดสินใจแบบร้ออำนาจการตัดสินใจจากเบื้องบนทำโดยผู้บังคับบัญชา เช่น ในประเทศไนจีเรีย จีน

6) ความไว้วางใจ วัฒนธรรมที่เน้นที่มุ่งเน้นเรื่องงาน เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา เดนมาร์ก เนเธอร์แลนด์ ความไว้วางใจก่อตัวจากกิจกรรมและปฏิสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสัมพันธ์เกิดขึ้นจางหายอย่างง่ายดาย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทราบที่บุคลากรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ จะได้รับความไว้วางใจไว้วางใจ วัฒนธรรมที่เน้นสายสัมพันธ์ เช่น ในประเทศซาอุดีอาระเบีย จีน ไนจีเรีย ความไว้วางใจในฐานะความสัมพันธ์สร้างขึ้นจากการไปรับประทานอาหารร่วมกัน ความสัมพันธ์ในการทำงานค่อยๆ ก่อตัวขึ้นอย่างช้าๆ ในระยะยาว บุคคลได้รับความไว้วางใจเพราะความสัมพันธ์เป็นอันดี

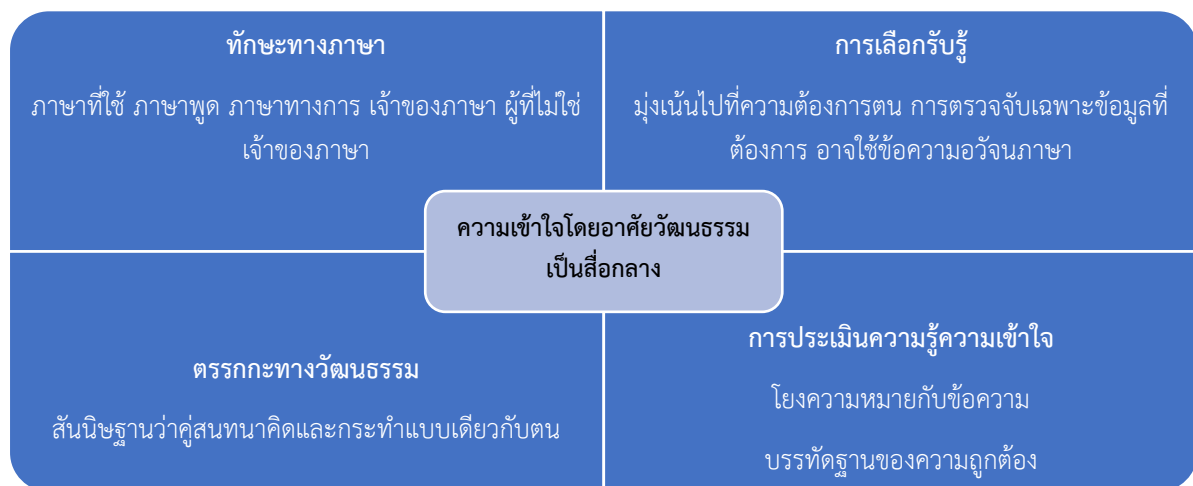
7) การไม่เห็นด้วย วัฒนธรรมที่มีการโต้แย้งแบบเผชิญหน้า เช่น ในประเทศอิสราเอล ฝรั่งเศส เยอรมันนี ให้ผลเชิงบวกสำหรับทีมบุคลากรหรือองค์กร การเผชิญหน้ามีความเหมาะสม เป็นปกติ และจะไม่ส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ ในวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า เช่น ในประเทศไทย ญี่ปุ่น อินโดนีเซีย การโต้แย้งแบบเผชิญหน้าให้ผลเชิงลบสำหรับทีมบุคลากรหรือองค์กร การเผชิญหน้าถือเป็นสิ่งไม่ควร จะทำลายความสัมพันธ์ของกลุ่มและส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์

8) การจัดทำหนดการ แบบตามลำดับเวลา เป็นวัฒนธรรมที่พบในประเทศ เช่น เยอรมันนี สวิสเซอร์แลนด์ การดำเนินงานตามลำดับจนเสร็จสิ้นงานหนึ่ง และเริ่มทำสิ่งต่อไปทีละอย่างโดยไม่มีวันหยุดชะงัก การมุ่งเน้นที่วันกำหนดส่ง และยึดตามกำหนดการ ความรวดเร็วและการจัดระเบียบที่ดี แบบยืดหยุ่นเวลา เป็นวัฒนธรรมที่พบในประเทศ เช่น เกาหลี ไนจีเรีย ซาอุดีอาระเบีย การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและลื่นไหล ตารางงานปรับเปลี่ยนได้ตามโอกาส การจัดการหลายงานในคราวเดียว และการหยุดชะงักเป็นที่ยอมรับได้ มุ่งเน้นที่ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม 8 หมวดนี้ ส่งผลโดยตรงต่อการแสดงออกทางวจนและอวัจนภาษาโดยรวมของบุคคลในวัฒนธรรมนั้นๆ Meyer (2014) นำเสนอแนวคิดนี้ผ่านแผนที่วัฒนธรรมและตั้งข้อสังเกตว่าสัมพันธภาพทางวัฒนธรรม (cultural relativity) เป็นกุญแจสำคัญในการทำความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ และสิ่ง



สำคัญคือช่องว่างในความแตกต่างที่เรียกว่าสัมพันธภาพทางวัฒนธรรม เป็นตัวกำหนดว่าคู่สนทนาจะมีมุมมองต่อกันอย่างไร Meyer (2014) จึงเป็นการเน้นศึกษาปัจจัยจากวัฒนธรรมแม่ใน 8 ด้านที่ส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร เพื่อเป็นแนวทางแก่คู่สนทนาศึกษาพฤติกรรม วิธีคิดและมุมมองต่อกัน เช่นเดียวกับ Steers และ Osland (2019) มีการศึกษาตัวแปร เช่น การประเมินความรู้ความเข้าใจและทักษะทางภาษาที่ใช้ในการสื่อสารที่มีผลต่อการสื่อสารเช่นกัน โดยตั้งข้อสังเกตประเด็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมว่า ในสถานการณ์สื่อสารข้ามวัฒนธรรม คู่สนทนามักมีพฤติกรรมต่างไปจากบริบทการสื่อสารกับคู่สนทนาที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน เพื่อปรับพฤติกรรมของตนให้ออกมาดีที่สุด และอีกฝ่ายจะกระทำเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ Steers และ Osland มีการศึกษาตัวแปรทักษะทางภาษาด้วย นอกจากนี้ รายงานผลวิจัยพบว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่โตะเจรจาส่งผลต่อวิธีการเจรจาและการบรรลุข้อตกลง (Brett, 2000) สรุปว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อการเจรจา ดังนั้นการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจะแตกต่างกันกับการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมเดียวกัน ตามแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 2.6 กระบวนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Steers & Osland, 2019)

จากแผนภาพ ความสำเร็จในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมาจากองค์ประกอบหลักคือ ภาษากลางที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการนำไปสู่ระยะการปิดการเจรจา ความสามารถทางภาษาเสมือนเป็นจุดเริ่มต้นในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Dignen, 2012) และเป็นตัวชี้วัดว่าการเจรจาสื่อสารจะสำเร็จหรือไม่ มีงานวิจัยตีพิมพ์หลายชิ้นที่ศึกษาภาษาในบริบทข้ามวัฒนธรรม อาทิเช่น ความเป็นผู้นำข้ามอุปสรรคทางภาษา (Tenzer & Pudelko, 2015) บทบาทของความสามารถทางภาษาเพื่อความสามารถในการปรับตัวและงานประสิทธิภาพ (Jyoti & Kour, 2017) เห็นได้ว่า ความหลากหลายทางภาษา กำแพงอุปสรรคทางวัฒนธรรมและความสามารถทางภาษาล้วนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำนายผลลัพธ์ในการปิดเกมการเจรจาเนื่องจากความสามารถในการใช้ภาษามีความแตกต่างกันตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลจนถึงระดับองค์กรและบริบทประเทศนั้นๆ Maznevski และ Distefano (2000) เสนอกรอบทฤษฎีเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่พบในขณะการทำงานระดับโลกที่หลากหลาย เพื่อที่จะสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เรียกว่าแนวทาง การวางแผน

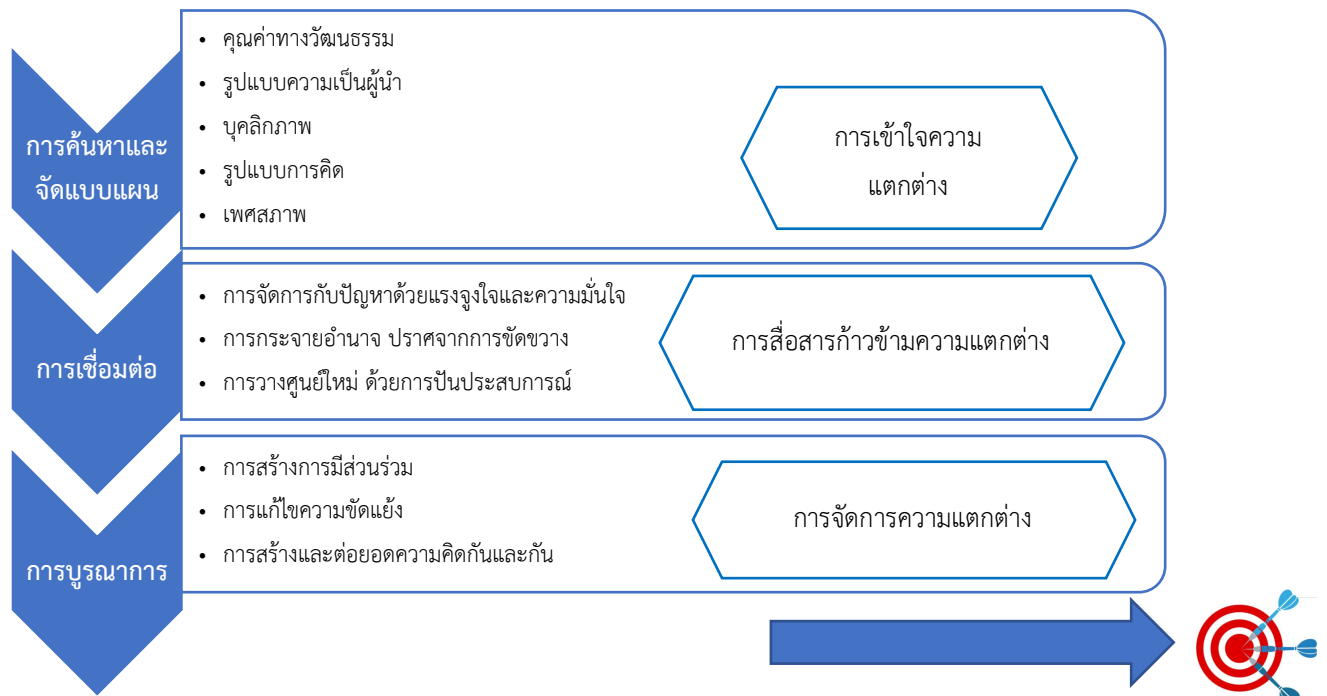
(Mapping) การเชื่อมต่อ (Bridging) และการบูรณาการ (Integrating) หรือเรียกว่าโมเดล MBI โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การค้นหาและจัดแบบแผนความแตกต่างระหว่างผู้คน และทำความเข้าใจน้อยของความแตกต่างเหล่านั้น ตลอดจนผลกระทบ ตัวอย่างเช่น จัดแบบแผนความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่แตกต่างกัน ในแง่ของค่านิยม ความคาดหวัง และความชอบเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตลอดจนความแตกต่างในบุคลิกภาพ จากผลการวิจัยพบว่าทีมที่มีการวางแผนดี ภารกิจสามารถเสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพดีกว่าเพราะมีการส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและความเคารพซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจ

2) การเชื่อมต่อ โดยพื้นฐานแล้ว การเชื่อมต่อก็คือการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากความแตกต่าง ซึ่งมีสามขั้นตอนในการเชื่อมต่อ ได้แก่ ขั้นตอนแรกคือ การเข้าใจหรือเตรียมการมีแรงจูงใจและปรารถนาที่จะเข้าใจคู่สนทนาจากมุมมองของเขาเหล่านั้น ขั้นตอนที่สองคือการกระจายอำนาจหรือการวางตัวตนเราในมุมมองของคู่สนทนา พยายามพูดและฟังจากมุมมองของคู่สนทนา ขั้นตอนที่สามคือการวางศูนย์ใหม่ หรือการค้นหาสิ่งที่เหมือนกันและการพัฒนาบรรทัดฐานร่วมกัน

3) การบูรณาการ เกี่ยวข้องกับการใช้ความแตกต่างเป็นสำคัญระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ที่จะเป็นพื้นฐานในการปฏิสัมพันธ์

กรอบแนวคิดนี้ช่วยสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่เป้าประสงค์ คือการเจรจาสื่อสารที่ประสบความสำเร็จ สอนให้ทีมหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดบรรทัดฐานสำหรับความปลอดภัยทางจิตใจและความไว้วางใจของทีมต่อไป (Lane & Maznevski, 2019) สามารถสรุปเป็นแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 2.6 กรอบการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Maznevski & Distefano, 2000)

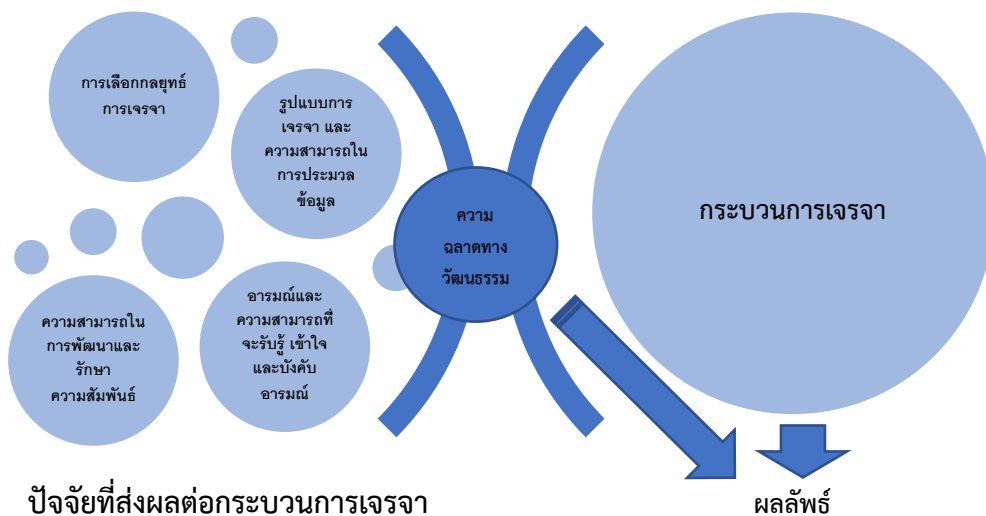
ทฤษฎีเหล่านี้มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันในมิติของการสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมต่างของคู่สนทนา การเรียนรู้ และทำความเข้าใจในมุมมองวัฒนธรรมที่แตกต่าง ถือเป็นก้าวพื้นฐานในการเริ่มต้นความสัมพันธ์อันดี รวมไปถึงการสื่อสารให้ชัดเจนและเปิดเผยจะนำไปสู่เป้าหมายของการเจรจาและสื่อสารได้ เป็นที่ทราบกันว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมแตกต่างกันไป กรอบการประเมินปฏิกริยาของบุคคลต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับของ Bennett (1993) ได้รับการพัฒนาโดยใช้แนวคิดจากจิตวิทยาความรู้ความเข้าใจและทฤษฎีประกอบสร้างนิยม (Constructivism) ซึ่งเป็นระดับ ความไวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม สมมติฐานพื้นฐานของแบบจำลองคือ ปัจเจกบุคคลที่มีประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม จะมีความสามารถมากขึ้นในการตระหนักรู้และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม แบ่งเป็น 3 ระดับขั้นภายใต้เจตคติ 2 แบบคือ 1) วัฒนธรรมของตนเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) และ 2) วัฒนธรรมสัมพัทธ์นิยม (Ethnorelativism) กรอบการประเมินปฏิกริยาของบุคคลต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม 6 ขั้นตอนที่แตกต่างกันของความไวทางวัฒนธรรม แต่ละระดับมีความสอดคล้องกับระดับความไวทางวัฒนธรรมที่สูงขึ้น ดังนี้

1.1) การปฏิเสธ (Denial) ข้าพเจ้ามักไม่สนใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่เมื่อเผชิญกับความแตกต่าง จะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดความแตกต่างนั้น โดยการแสดงความก้าวร้าว 1.2) การป้องกัน (Défense) ข้าพเจ้าเข้าใจว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมบางประการมีอยู่จริง แต่มองวัฒนธรรมตนดีกว่าวัฒนธรรมอื่น และจะไม่ให้การยอมรับวัฒนธรรมอื่นและหลีกเลี่ยงการติดต่อกับสมาชิกจากวัฒนธรรมอื่น 1.3) การลดขนาด (Minimization) ข้าพเจ้ายอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่ว่าใครจากวัฒนธรรมใด จะมีความคล้ายคลึงกัน ข้าพเจ้าตั้งสมมุติฐานว่า “ใครๆ เป็นเหมือนกัน” 2.1) การยอมรับ (Acceptance) ข้าพเจ้ายอมรับและให้

คุณค่ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยไม่ได้ประเมินความแตกต่างเหล่านั้นว่าเป็นบวกหรือลบ ข้าพเจ้าเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมตลอดจนค่านิยมของคนต่างวัฒนธรรม 2.2) การปรับตัว (Adaptation) ข้าพเจ้าพัฒนาและปรับปรุงทักษะในการโต้ตอบและสื่อสารกับผู้คนในวัฒนธรรมอื่น ข้าพเจ้าเข้าใจความแตกต่างและมีความเห็นอกเห็นใจ สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อผู้ที่มาจากต่างวัฒนธรรม 2.3) การกลมกลืน (Integration) ข้าพเจ้าให้คุณค่ากับวัฒนธรรมที่หลากหลายและยังกำหนดอัตลักษณ์ของตนเองเมื่อถึงคราวที่ต้องสื่อสาร ตลอดจนประเมินพฤติกรรมและค่านิยมของวัฒนธรรมที่หลากหลาย ข้าพเจ้าสามารถรวมมุมมองทางวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเองเข้ากับวัฒนธรรมอื่น

โดยการประเมินตนเองจะทำให้มีการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้สื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีความสามารถมากขึ้น นอกจากนี้ แนวคิดอื่นที่ได้รับความสนใจในมิติความสามารถปัจเจกบุคคลในการเข้าใจและเข้าถึงวัฒนธรรมต่างๆ ของคู่สนทนาหรือคู่เจรจา คือ ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ในการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วยแบบจำลอง 4 มิติ ได้แก่ 1) อภิปัญญานิยม (Metacognitive) กอปรด้วย ความตระหนักรู้ การวางแผน และการตรวจสอบ 2) ปัญญานิยม (Cognitive) กอปรด้วยระบบวัฒนธรรม บรรทัดฐานและค่านิยมทางวัฒนธรรม 3) แรงจูงใจ (Motivational) กอปรด้วยแรงจูงใจจากภายในและภายนอก และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) 4) พฤติกรรมนิยม (Behavioral) กอปรด้วย การแสดงออกทางวจนภาษา อวัจนภาษา และวจนกรรม แบบจำลองนี้ทำให้สามารถวัดความฉลาดทางวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลด้วยวิธีเชิงปริมาณได้ ผลลัพธ์หรือคะแนนที่ได้รับจากการวัดในลักษณะนี้เรียกว่า CQ (Van Dyne et al, 2012) งานวิจัยเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า CQ สามารถทำนายผลลัพธ์ระยะการปิดเจรจาต่อรอง ดังรายงานของ Imai และ Gelfand (2010) แนวคิด CQ เริ่มมีการศึกษามากขึ้น เพื่อแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาการไม่ประสบความสำเร็จในการเจรจาระหว่างวัฒนธรรม Brett และ Okumura (1998) พบว่าผลกำไรร่วมกันลดลงเมื่อเจรจาในกลุ่มข้ามวัฒนธรรมเมื่อเทียบกับการเจรจาภายในกลุ่มวัฒนธรรมเดียวกัน ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายว่าผลประโยชน์ที่อาจเป็นมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจะต้องพังทลายไปเนื่องจากคู่เจรจาที่เกี่ยวข้องไม่สามารถจัดการกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมพื้นฐานได้อย่างเหมาะสม ทั้งๆ ที่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกลายเป็นเรื่องปกติมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์

Buecker et al (2014) นำเสนอแนวคิดกระบวนการเจรจาในบริบทระหว่างวัฒนธรรม โดยมีปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการเจรจา ดังนี้ การเลือกกลยุทธ์การเจรจา รูปแบบการเจรจาและความสามารถในการประมวลข้อมูล คือ ความร่วมมือหรือแข่งขัน ความสามารถในการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ ตลอดจนอารมณ์และความสามารถที่จะรับรู้ เข้าใจ และบังคับอารมณ์ โดยที่ปัจจัยความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นจุดชี้วัดความสำเร็จ นำไปสู่ผลลัพธ์ของการเจรจา ซึ่งอาจเป็นบวกหรือลบขึ้นอยู่กับระดับ CQ



แผนภาพที่ 2.7 ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการเจรจาในบริบทของการเจรจาระหว่างวัฒนธรรมและความฉลาดทางวัฒนธรรม (Buecker et al, 2014)

บุคคลที่มี CQ สูงมีความสามารถในการรับรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและปรับให้เข้ากับคู่สนทนาและมักจะใช้กลยุทธ์การเจรจาเชิงบูรณาการ โดยทั่วไปจะเข้าหาการเจรจาด้วยท่าทางหรือความคิดแบบร่วมมือ และบุคคลที่มี CQ ต่ำจะไม่ทราบถึงสัญญาณทางวัฒนธรรมที่สื่อถึงตน ซึ่งอาจส่งผลทางลบกับผลลัพธ์ในการเจรจา CQ จึงถูกกำหนดให้เป็นความสามารถของบุคคลในการทำงานและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม (Earley & Ang, 2003) CQ ช่วยให้บุคคลเข้าใจและดำเนินการอย่างเหมาะสมในวัฒนธรรมที่หลากหลาย ลักษณะเฉพาะบุคคลนี้ลดความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยทำให้บุคคลสามารถ ปรับตัว เลือก และกำหนดลักษณะทางวัฒนธรรมของสิ่งแวดล้อมของตน (Thomas et al, 2008)

โดยรวมแล้ว งานวิจัยในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีการรายงานผลคล้ายกันคือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของคู่เจรจาทำให้สถานการณ์มีความซับซ้อนขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก่อให้เกิดความท้าทายกับฝ่ายเจรจาที่เกี่ยวข้อง การค้นพบต่างๆ แสดงให้เห็นว่า เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเจรจาที่เป็นประโยชน์ร่วมกันมักจะไม่บรรลุผล ดังนั้นจึงสามารถอนุมานได้ว่าผลประโยชน์ที่พึงได้มีโอกาที่จะถูกทิ้งไว้ที่โต๊ะเจรจาในการเจรจาข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากคู่เจรจาไม่สามารถจัดการกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่แฝงอยู่ได้อย่างเหมาะสม ในยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีมากขึ้นเรื่อยๆ ในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น คำถามยังคงอยู่ว่าผู้เจรจาจะสร้างความเข้าใจคู่สนทนาต่างวัฒนธรรมที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในการเจรจาสื่อสารเพื่อผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้อย่างไร การจัดอบรมเพื่อฝึกและพัฒนาจรรยาวัทกษะ อาจเป็นทางเลือกหนึ่งในการกล่อมเกลี้ยง (train, nurture, and coach) ผู้รับการอบรม

## 2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

การฝึกอบรม หมายถึงประสบการณ์การเรียนรู้ที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระยะสั้นและหรือระยะยาวของพนักงานแต่ละคน DeSario et al (1994) ในแง่นี้การฝึกอบรมถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาการที่กำลังดำเนินอยู่ ถือเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและทันสมัยเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การฝึกอบรมถือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง การฝึกอบรมเป็นวิธีที่เป็นระบบในการปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานและเป็นการเชื่อมโยงระหว่างความต้องการงานและคุณสมบัติงานปัจจุบันของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมต้องใช้เวลาพลังงานและเงิน การฝึกอบรมและการพัฒนาโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งความเข้าใจความรู้เทคนิคและการปฏิบัติ ในความเป็นจริงการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของกำลังคนและระดับองค์กร ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรในหัวข้อที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเนื้อหา งานกับการเรียนรู้ขององค์กร

Sims (2002) รายงานว่า การฝึกอบรมมุ่งเน้นไปที่งานปัจจุบัน ในขณะที่การพัฒนาเตรียมพนักงานสำหรับงานในอนาคตก็เป็นสิ่งที่พึงกระทำเพื่อทดแทนกำลังคนที่จะเกษียณ โดยพื้นฐานแล้ว วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาคือเพื่อนำไปสู่เป้าหมายโดยรวมขององค์กร การปิดช่องว่างทักษะถือเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรเพื่อเจาะตลาดอย่างต่อเนื่อง ช่องว่างของทักษะนั้นสามารถส่งผลกระทบต่อผลผลิตและความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ

การจัดฝึกอบรมถือเป็นการแก้ปัญหาในเรื่องช่องว่างทักษะและการขาดทักษะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรต้องมีการสำรวจเพื่อเตรียมแก้ไขปัญหา เช่น การจัดอบรมระยะสั้นเพื่อสร้างองค์ความรู้และสั่งสมทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน ใส่กิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน การมอบหมายงานพัฒนาเป็นหัวใจหลัก ตลอดจนการเสริมสร้างขีดความสามารถพัฒนาอาชีพของกำลังคน การพัฒนาทักษะจึงเป็นพันธกิจร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กร ซึ่งจุดประสงค์ของการเรียนรู้จากมุมมองของพนักงานโดยพื้นฐานแล้วคือการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นการทำงาน (re-skill) และ/หรือการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต (up-skill) เมื่อมีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ จะได้รับการเลื่อนขั้นและก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทั้งนี้ยังผลดีให้กับองค์กรในภาพรวม

Sims (1990) ระบุว่า การเรียนรู้เป็นความรู้ที่ได้จากการศึกษาด้วยตนเอง จากประสบการณ์หรือทั้งสองอย่าง และการฝึกฝนก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันหลังจากที่แต่ละคนได้รับการฝึกฝนสำเร็จแล้ว แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือการฝึกฝนอย่างกระตือรือร้นและการเรียนรู้เป็นนวงวน ในแบบแรกผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีการฝึกปฏิบัติซ้ำๆให้เกิดความคล่องแคล่วหรือใช้ความรู้ที่ได้มาจากการฝึกอบรม การฝึกฝนในแบบที่สอง เมื่อผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรมได้รับโอกาสในการฝึกฝนให้ไกลกว่าจุดที่ฝึกปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนเกิดเป็นความเคยชิน และกลายเป็นกิจวัตร ทั้งสองแบบจึงถือเป็นการฝึกประคองให้มีทักษะแบบยั่งยืน

จากผลการสำรวจเบื้องต้นในผู้ปฏิบัติงานเขตพื้นที่ EEC ปรากฏว่าองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นร้อยละ 95 ไม่มีการจัดฝึกอบรมจนกระทั่งด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ทำให้ขาดโอกาสในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะองค์กรมุ่งเน้นการฝึกสมรรถนะเพื่อวิชาชีพ รวมถึงมีเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรมน้อยและขาดทรัพยากรบุคคลที่จะจัดการสำหรับการฝึกอบรม ดังนั้น ผลสำรวจจะพบว่า ร้อยละ 80 มีความต้องการพัฒนาจนกระทั่งในด้านดังกล่าวด้วยเช่นกัน

การฝึกอบรมถือเป็นงานที่มุ่งเน้นเฉพาะทักษะและความสามารถทางเทคนิคที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการในการปฏิบัติงานเฉพาะ ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมจึงมีความแตกต่างจากการศึกษาซึ่งมีขอบเขตเนื้อหาที่กว้างกว่ามุ่งเน้นไปทำงานในอนาคตที่หลากหลาย และโดยทั่วไปจัดให้โดยสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ โดยปกติบุคคลจะได้รับการศึกษาก่อนและต่อมาอาจได้รับการฝึกอบรมตามสภาพแวดล้อมการทำงาน

ในการออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้ฝึกสอนและผู้จัดการมีสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย มีเทคนิคการสอนที่แตกต่างกันซึ่งสามารถใช้ได้ ได้แก่ การบรรยาย (lecture) กรณีศึกษา (case study) การจำลองสถานการณ์ (simulation) แบบฝึกหัดแสดงบทบาทสมมติ (role-play exercises) และการอภิปรายกลุ่มย่อย (small-group discussion) โดยไม่คำนึงถึงเทคนิคเฉพาะผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรเป็นผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ พวกเขาควรมีโอกาสฝึกฝนความรู้และทักษะในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์งานจริง นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมควรได้รับคำติชม ตลอดจนจัดการทดสอบวัดระดับผลการฝึกอบรม

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related Studies)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถจัดประเภทได้ 2 หัวข้อใหญ่ แยกตามบริบท ได้แก่ การวิจัยที่ศึกษาปัจเจกบุคคลในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และที่ศึกษาการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทวิชาชีพทางธุรกิจ ในหัวข้อแรกมีการศึกษาโดย Morello (2020) โดยมุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคคลและชุดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเจรจา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบทางทฤษฎีที่เพื่ออธิบายปรากฏการณ์องค์รวมเกี่ยวกับอิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มีต่อกระบวนการเจรจา กลุ่มตัวอย่างคือนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 105 คนจากการทำแบบสำรวจ พบว่า บุคคลที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมในระดับที่สูงกว่ามักจะใช้กลยุทธ์การเจรจาเชิงบูรณาการและมักจะเข้าหาการเจรจาด้วยท่าทางหรือความคิดแบบร่วมมือ และความฉลาดทางวัฒนธรรมส่งผลบวกต่อความสามารถทั่วไปในการสื่อสารระหว่างบุคคลและข้ามวัฒนธรรม Morello อนุมานว่า ความกังวลใจในการสื่อสารในระดับต่ำนำไปสู่ความสามารถในการสื่อสาร

ระดับสูง และพบความสัมพันธ์เชิงบวกบางปัจจัยระหว่างความสามารถทางปัญญาของบุคคลและระดับความฉลาดทางวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ทางสถิติ พบว่า ไม่มีนัยสำคัญ

ในบริบทวิชาชีพทางธุรกิจ Shankar (2017) สำรวจความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่แสดงออกผ่านการสนทนา ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้ง วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือพัฒนาแบบสอบถามเพื่อจับความแตกต่างทางวัฒนธรรมตามอนุกรมวิธานของ Meyer (2014) และทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สำรวจโดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม 122 คนที่ทำงานในทีมพหุวัฒนธรรมในหลายประเทศ ผลการวิจัยหลักคือการพัฒนาแบบสอบถามที่เชื่อถือได้ 25 ข้อเพื่อประเมินความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละบุคคลตามแนวคิดของ Meyer (2014) เมื่อมีการตอบแบบสอบถามจะมีการเปรียบเทียบวัฒนธรรมของผู้ตอบแบบสอบถามและวัฒนธรรมเป้าหมายที่ต้องการเรียนรู้ การพล็อตแผนที่ทางวัฒนธรรมจะทำให้ทราบความเหมือนและความแตกต่าง สร้างการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งเดียวกันในมุมมองต่างวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามผลวิจัยไม่มีรายงานว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในความสัมพันธ์หรือไม่ และมีตีความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจส่งผลต่อความสัมพันธ์

เป็นที่ยอมรับกันว่า การเจรจาข้ามวัฒนธรรมมีความท้าทายมากกว่าการเจรจาในวัฒนธรรมเดียวกัน กล่าวคือ วัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแนวโน้มการเจรจาว่าจะสำเร็จหรือไม่ Fjellström (2005) ศึกษาความแตกต่างในภูมิหลังทางวัฒนธรรมของคู่สัญญาที่มีอิทธิพลต่อการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ จุดประสงค์เพื่อการพัฒนากรอบแนวคิดสำหรับการเจรจาในความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และบริษัทในเครือ เพื่อให้เข้าใจการเจรจา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเจรจา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติงาน ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในสำนักงานใหญ่และสาขาย่อยในญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเจรจาต่อรองในความสัมพันธ์ในเครือสำนักงานใหญ่ วัฒนธรรม ประกอบด้วย รูปแบบการสื่อสาร การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เวลา การไว้วางใจ และมีปัจจัยร่วมอื่นๆ ร่วมทำให้การเจรจามีความซับซ้อน ได้แก่ องค์การ ประกอบด้วย เป้าหมาย ผู้เจรจา วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ในวัฒนธรรม สถานะของบรรยากาศ ประกอบด้วย ความขัดแย้งหรือความร่วมมือ อำนาจหรือการพึ่งพา และความคาดหวัง และความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ เป้าหมาย การรวมศูนย์หรือการกระจายอำนาจและประสิทธิภาพในการเจรจาล้วนมีอิทธิพลต่อการเจรจา



Cai (2009) ศึกษาวัฒนธรรมในการสื่อสารระหว่างชาวฟินแลนด์และจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นข้ามวัฒนธรรมในการสื่อสารระหว่างบุคคลระหว่างผู้ปฏิบัติงานชาวฟินแลนด์และชาวจีนในโปรแกรมฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมจัดในบริษัทแห่งหนึ่ง ระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 6 ครั้ง และการสัมภาษณ์ทางอีเมลล์ 5 ครั้งกับผู้ปฏิบัติงานชาวฟินแลนด์ และผู้ปฏิบัติงานชาวจีนที่ทำงานในฟินแลนด์ และนักศึกษาชาวจีน พบว่า คนฟินแลนด์มีการสื่อสารตรงไปตรงมา คนจีนมีการสื่อสารทางอ้อม เพราะไม่ต้องการให้เสียหน้า คนฟินแลนด์ให้ความสำคัญทุกลำดับชั้นและมีความเท่าเทียมกัน และชาวจีนเคารพผู้บริหารตำแหน่งระดับสูงและให้ความสำคัญกับแนวคิดผู้ชายเป็นใหญ่ คนฟินแลนด์มีมิติทางวัฒนธรรมแบบปัจเจก และคนจีนมีแนวคิดแบบกลุ่มสัมพันธ์ และชาวฟินแลนด์มีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการแบ่งปันความรู้ และชาวจีนมีทัศนคติที่อนุรักษ์นิยม ผลเกี่ยวกับบทบาทโปรแกรมฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม พบว่า เป็นการดึงดูดผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระหว่างประเทศให้เข้าร่วม และทำให้เกิดการเร่งการปรับตัวของพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ การปรับปรุงโปรแกรม คือ การพัฒนาความหลากหลายของเนื้อหาสำหรับโปรแกรม และการจัดกลุ่มผู้เข้าร่วมโดยใช้เกณฑ์ที่แตกต่างกัน นอกเหนือจาก สัญชาติ

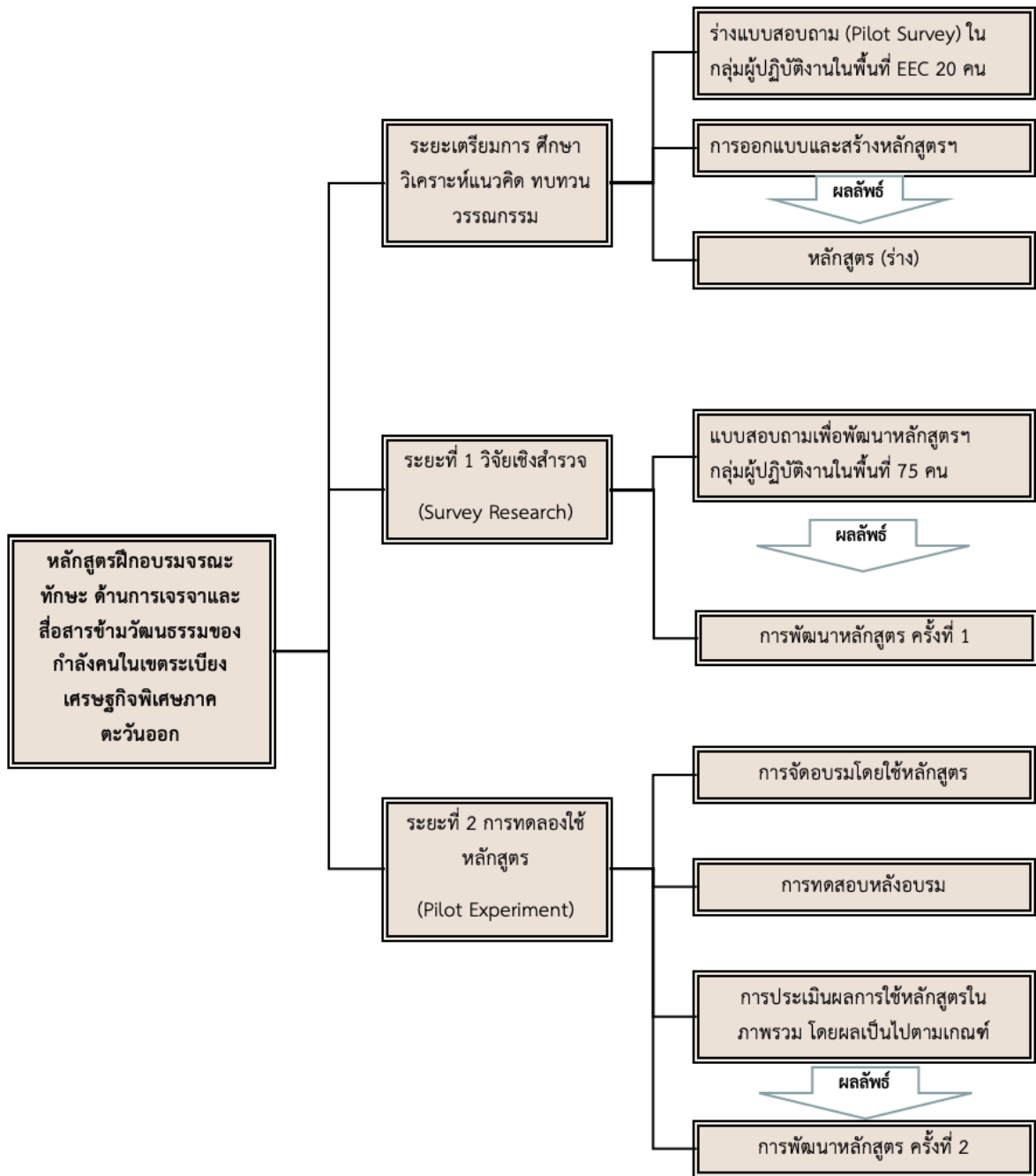
## บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยนี้เป็นแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อการพัฒนา มีจุดประสงค์ในการตอบคำถามวิจัย ดังนี้ 1) อะไรคือประเด็นปัญหาในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกในปัจจุบัน 2) ลักษณะต้นแบบของหลักสูตรฝึกอบรมการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกควรออกแบบให้มีสาระความรู้อะไรบ้าง บทนี้นำเสนอแบบแผนการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนกระบวนการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และข้อพิจารณาด้านจริยธรรม

### 3.1 แบบแผนการวิจัย (Justification for the Methodology)

การวิจัยในปีงบประมาณ 2564 เป็นการศึกษาระยะแรกสำหรับออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น “การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก” เพื่อพัฒนาศักยภาพจรรยาบรรณ (Soft Skills) ของกำลังคน ในปีงบประมาณนี้ มีการศึกษาเชิงสำรวจและการทดลองโดยใช้หลักสูตรกับกลุ่มย่อยและการทดสอบหลังอบรม ซึ่งเป็นขั้นตอนการวัดคุณภาพของหลักสูตรเบื้องต้นเพื่อพัฒนาหลักสูตร ดังแผนภาพที่ 3.1 ทั้งนี้มีการกำหนดโจทย์ปัญหาสำหรับใช้เป็นฐานในการศึกษาด้วยกรอบแนวคิดของ Borba (2016) ซึ่งประกอบด้วย

- Persona หรือ Users คือกำลังคนที่ทำงานในเขต EEC
- Needs ผู้มีความจำเป็นต้องติดต่อ เจรจาและสื่อสารกับชาวต่างชาติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน
- insights กำลังคนๆ ที่มีความจำเป็น หรือต้องการพัฒนาทักษะการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมซึ่งมีมิติความแตกต่าง ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนการทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) ประเด็นปัญหาใหญ่ที่ต้องประสบคือ ความหลากหลายของชาติพันธุ์ นำไปสู่ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลถึงกรอบความเชื่อ ความคิด วัจนภาษา ตลอดจนอวัจนภาษาของบุคคล การตีความที่ผิดไปจะส่งผลให้การสื่อสารและเจรจาในครั้งนั้นไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เนื่องจากทักษะด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ให้ประสบความสำเร็จนำไปสู่การประสานงาน (coordination) ร่วมกันเป็นอันดี Users จึงต้องการได้รับการพัฒนาทักษะดังกล่าวแบบแผนกระบวนการวิจัยสามารถสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 3.1 ขั้นตอนของกระบวนการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฯ

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

ประชากร คือผู้ทำงานในบริษัท/โรงงานอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่ EEC ซึ่งครอบคลุมพื้นที่สามจังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง โดยโรงงานอุตสาหกรรมมีทั้งที่ตั้งนอกนิคมอุตสาหกรรมและที่ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรม ได้แก่

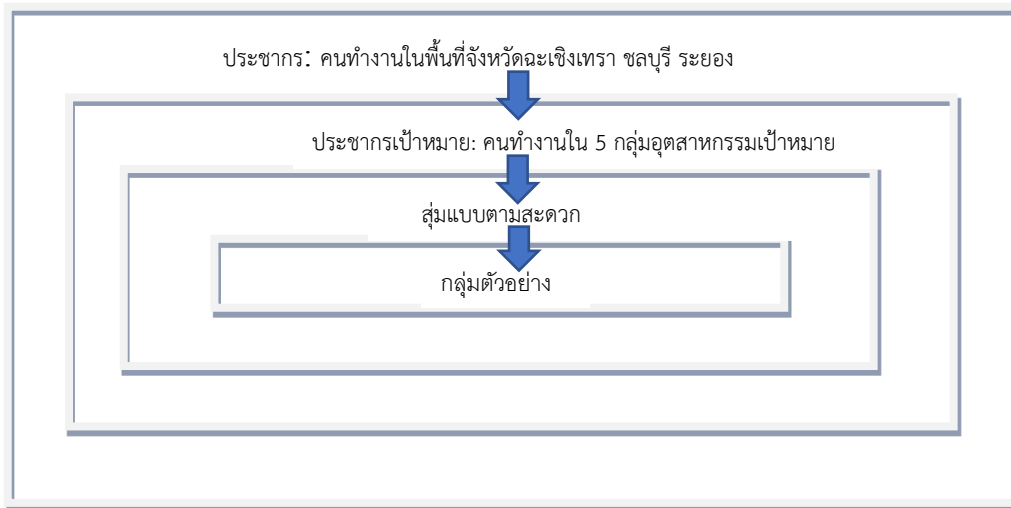
1) เขตจังหวัดชลบุรี: นิคมอุตสาหกรรมเหมราช อีสเทิร์นซีบอร์ด นิคมอุตสาหกรรม WHA อีสเทิร์นซีบอร์ด 2 นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

2) เขตจังหวัดระยอง: นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

เพื่อหาตัวแทนของประชากรที่ดีที่สุด ผู้วิจัยศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่พร้อมต่อยอดเพื่อการพัฒนาพื้นที่ระยองเศรษฐกิจภาคตะวันออกตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ 5 อุตสาหกรรมเดิมที่ไทยมีศักยภาพ (First S-Curves) และ 5 อุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curves) จากนั้นใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการดำเนินกิจการในปัจจุบัน ดังนั้น กลุ่มประชากรเป้าหมายจะมีสถานะเป็นผู้ปฏิบัติงานในประเภทธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเป้าหมายของโครงการ EEC ได้แก่

- อุตสาหกรรมยานยนต์
- อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
- อุตสาหกรรมเกษตรเทคโนโลยีชีวภาพและการแปรรูปอาหาร
- อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ
- อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์

ผู้วิจัยคัดเลือกอุตสาหกรรมละ 3 โรงงานจากพื้นที่อีอีซีในสามจังหวัดดังกล่าว รวมทั้งสิ้น 15 โรงงาน อุตสาหกรรม โรงงานละ 5 คน รวมเป็นทั้งหมด 75 คน จากนั้น กำหนดการทดลองใช้หลักสุตร โดยการคัดเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling) จากผู้ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 คน เพื่อเข้าร่วมหลักสุตรฝึกรอบระยะเวลาสั้น



แผนภาพที่ 3.2 กระบวนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และติดต่อกรมโรงงานอุตสาหกรรมและการนิคมแห่งประเทศไทยในการขอความอนุเคราะห์ประสานงานยังหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ 3 จังหวัดเพื่อออกหนังสือขอเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม เพิ่มเติม ผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ของแต่ละโรงงานใน 5 กลุ่มอุตสาหกรรมในการเข้าถึงประชากรเป้าหมายและอธิบายวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยให้ทราบ จากนั้นทำการส่งไฟล์แผ่นประชาสัมพันธ์ให้เข้าร่วมโครงการวิจัยในรูปแบบ Electronic Infographic ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19) เช่น อีเมลล์หรือสื่อสังคมออนไลน์ภายในองค์กร ผู้สนใจสามารถตอบแบบสอบถามได้ทันทีผ่าน link หรือ QR code ใน electronic infographic ที่มีการประชาสัมพันธ์นั้น

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เกณฑ์การคัดเลือกมีดังนี้

- เป็นผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายในเขตพื้นที่อีอีซี
- อายุ 20-60 ปี
- เป็นผู้ที่มีผลสอบระดับความสามารถภาษาอังกฤษ โดยดูจากผลการศึกษา ได้ B ขึ้นไปหรือมีผลสอบ standardized test (เช่น TOEIC 550+)
- เนื้องานที่มีการติดต่อสื่อสารกับคนต่างชาติใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลาง หรือมีแนวโน้มติดต่อสื่อสารกับคนต่างชาติ หรือทำงานในบริษัทหรือองค์กรข้ามชาติ

เกณฑ์การคัดออก

- เวลาเข้าร่วมโครงการไม่ถึง 80%
- มีการติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Coronaviruses)
- มีความประสงค์ถอนตัวจากโครงการ

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instruments)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

- 1) แบบสอบถามเรื่องการพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ส่วนแรกของการสำรวจจะกล่าวถึงข้อมูลประชากรของผู้ทำงานในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่ EEC ส่วนที่เหลือเน้นคำถามเพื่อศึกษาบริบท สถานะการณ์และปัจจัยเจตคติ มีทั้งหมด 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การติดต่อประสานงานกับต่างชาติและประเด็นปัญหา

ตอนที่ 3 ภาษา

ตอนที่ 4 การจัดฝึกอบรมด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริษัทที่ทำงาน

ตอนที่ 5 การรับรู้และเจตคติในมิติการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในที่ทำงาน

รูปแบบคำถามเป็นแบบผสมผสาน กล่าวคือ คำถามแบบปลายเปิด ในรูปแบบเขียนพรรณนาสั้นๆ (Descriptive Answers) และปลายปิด ในรูปแบบเลือกคำตอบ (Multiple Choice Questions) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 60 ข้อ

- 2) หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ได้รับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หลักสูตรประกอบไปด้วย

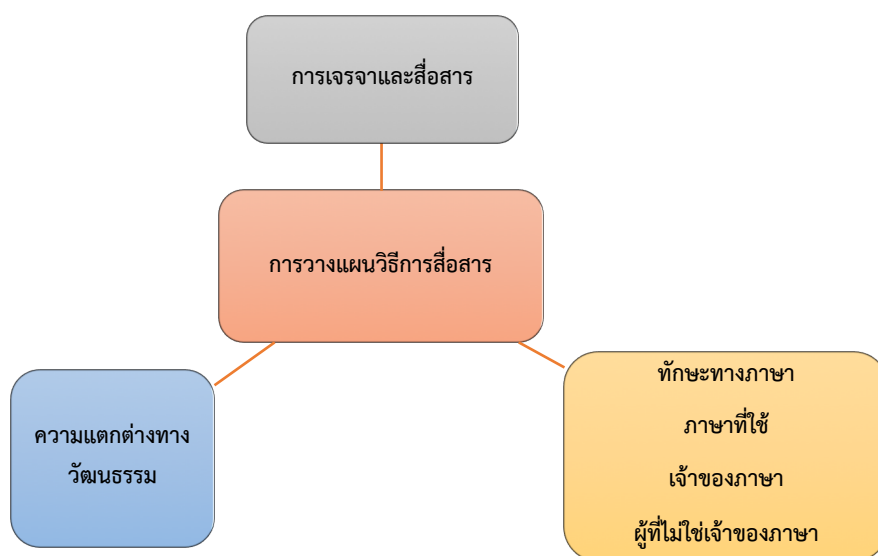
- แผนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้เรื่องการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

- แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์หลังการอบรม เป็นข้อสอบปรนัยชนิดเลือกตอบ 2, 4 และ 6 ตัวเลือก (true/ false & multiple choice questions) จำนวน 33 ข้อ แบบอัตนัย (short answer / essay questions) จำนวน 1 ข้อ

### 3.4 ขั้นตอนกระบวนการวิจัย และวิธีการดำเนินงาน (Research Procedures)

- 1) ศึกษาข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของกำลังคน จากนั้นร่างแบบสอบถาม และได้รับการทดลองนำร่องเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงานในเขตอุตสาหกรรม EEC 20 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้งานได้และให้ข้อมูลที่ต้องการ โดยသူว่าผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจคำสั่งและโจทย์ของทุกตอน และสามารถตอบคำถามได้หรือไม่ รวมไปถึงความชัดเจนของภาษาของผู้ตอบแบบสอบถาม และพิจารณาปรับแก้แบบสอบถามก่อนที่จะนำไปใช้จริง ในขั้นตอน

นี้ ได้ทราบภาพกว้างเกี่ยวกับสภาพประเด็นปัญหาและความต้องการเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงานในเขตอุตสาหกรรม EEC รวมถึงสภาพแวดล้อมและบริบทการทำงาน จากนั้นผู้วิจัยออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม “การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก” ให้เป็นต้นแบบภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ของ Meyer (2014) และ Steers & Osland (2019) มาปรับตามบริบทของผู้ใช้ ดังแสดงในแผนภาพ 3.3 ผลการดำเนินงานในขั้นตอนนี้คือร่างหลักสูตรฯ



แผนภาพที่ 3.3 กรอบการวิจัย

2) นำแบบสอบถามฉบับปรับปรุงจำนวน 60 ข้อ ไปตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรง (validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่ารายการประเมินนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่ารายการประเมินนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 1 เมื่อแน่ใจว่ารายการประเมินนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามเท่ากับ 0.91 โดยค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จากนั้นนำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ในลำดับต่อไป เป็นการนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล โดยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้เวลาทั้งสิ้น 5 เดือน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - กรกฎาคม 2564 ซึ่งล่าช้าเกินกำหนดการไปประมาณ 2 เดือน เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19 ทำให้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป้าหมายการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการมุ่ง

ศึกษาลักษณะประชากรกลุ่มเป้าหมายและลักษณะตัวแปรตลอดจนสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการตอบกลับ 75 ฉบับที่กรอกแบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ คือ การพัฒนาหลักสูตรฯ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยประเมินความสอดคล้อง IOC จากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาจำนวน 3 ท่าน และคัดเลือกใช้ข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป โดยผ่านเกณฑ์ 33 ข้อ

3) ทดลองใช้หลักสูตรฯ ที่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กจำนวน 5 คนโดยเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง แบบตามสะดวก (Convenience Sampling) จากผู้ที่ตอบแบบสอบถาม เพื่อประเมินหลักสูตรเบื้องต้น โดยเป็นการฝึกอบรมในรูปแบบ Intensive Training Course ระยะเวลา 1 วันเต็ม จัดอบรมในเดือนกรกฎาคม 2564 มีการวัดผลหลังการอบรม การอบรมจัดแบบออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน Google Meet หลังการอบรมมีการจัดการทดสอบ ผ่านแอปพลิเคชัน Google Form ผู้อบรมทำหน้าที่คุมการสอบผ่านแอปพลิเคชัน Google Meet โดยแบบทดสอบมีการหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธี Lovett (1978) ได้ค่าเท่ากับ 0.74 จากนั้นนำข้อมูลตลอดจน feedback ที่ได้จากอาสาสมัครผู้เข้าอบรมและผู้เกี่ยวข้องไปทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยและเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรอีกครั้ง และรายงาน สรุปผลโครงการวิจัย

#### กำหนดการวันอบรมวันที่ 31 กรกฎาคม 2564

9:30-12:00 (ภาคทฤษฎี) หลักการ การเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและภาษา โดยวิทยากรชาวไทย

13:00-15:30 (ภาคปฏิบัติ) กิจกรรม Simulation and Role-Playing Activities โดยวิทยากรชาวต่างชาติ และ Wrap-up

15:30-16:00 การทดสอบหลังอบรม (Post-Test)

#### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

หลังจากผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดแล้ว มีการนำแบบสอบถามทั้ง 75 ชุดมาทำการแจกแจงความถี่โดยการลงรหัสคำตอบในแต่ละข้อของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้รหัสประจำแบบสอบถามเป็นตัวเลขทั้งหมด เพื่อเป็นการเตรียมข้อมูลที่จะทำการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่กรอกรหัสแล้วกรอกลงในแบบฟอร์มการลงรหัสทั่วไป (General Coding Form) และทำการบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์และวิเคราะห์ข้อมูลของคำตอบในแต่ละข้อ จึงนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งสถิติที่ใช้ในการประมวลผล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และค่าไคสแควร์ (Pearson Chi-Square) ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความเป็นอิสระ (ความสัมพันธ์) ของตัวแปร (Test of Independence)



กรณีคำตอบของคำถามไม่ซ้ำกันหรือเป็นคำตอบปลายเปิด (open-ended responses) ข้อมูลมีการเข้ารหัส อีกชุดและวิเคราะห์ เพื่อค้นหารูปแบบหรือหมวดหมู่ระหว่างรหัส เช่น

### ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างการเข้ารหัสข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

รหัส	คำตอบ	หมวดหมู่
1	สำเนียงของแต่ละชาติ ฟังยาก	ปัญหาด้านการเข้าใจสำเนียง
2	ฟังสำเนียงไม่เข้าใจ	ปัญหาด้านสำเนียง
3	ภาษาอังกฤษไม่เก่ง	ปัญหาด้านระดับความสามารถทางภาษา
4	ฟังไม่ออก พูดเร็ว	ปัญหาด้านทักษะการฟังภาษา

การอ้างอิงถึงตัวเลือกคำตอบ ‘อื่นๆ’ จะบันทึกแยกไว้เพื่อใช้อ้างอิงในอนาคต มีการบันทึกคำตอบที่เว้นว่างไว้ โดยระบุว่า ‘ไม่มีการตอบสนอง’ หรือตอบว่า ‘ไม่มี’ หรือ ‘ไม่เกี่ยวข้อง’ เนื่องจากสิ่งข้อมูลเหล่านี้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานตลอดจนพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสำรวจทั่วไปและแนวโน้มโดยรวม

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ คือแบบสอบถามและแผนการจัดการเรียนรู้ใช้การศึกษาค่าตรงเชิงเนื้อหา โดยคำนวณหาค่าดัชนีความเหมาะสมสอดคล้องของชุดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้กับจุดประสงค์ แบบทดสอบหลังการอบรมใช้การคำนวณหาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีของ Lovett (1978) และผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรม โดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้สูตร one-sample t-test และวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเภทข้อมูล

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาของข้อคำถามแบบสอบถามและแผนการจัดการเรียนรู้กับ  
จุดประสงค์การเรียนรู้

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยใช้วิธีการของ Lovett (1978) ใช้สูตรดังนี้

$$r_{CC} = 1 - \frac{k \sum x_i - \sum x_i^2}{(K-1) \sum (x_i - C)^2}$$

เมื่อ  $r_{CC}$  แทน ค่าความเชื่อมั่น

K แทน จำนวนข้อสอบ

x แทน คะแนนของแต่ละคน

C แทน คะแนนเกณฑ์ของแบบทดสอบ

3. การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเกณฑ์ โดยใช้แผนการจัดการเรียนรู้ของหลักสูตรฯ โดยทดสอบค่า T (one-sample t-test)

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{S/\sqrt{n}}$$

เมื่อ t แทน สถิติที่ใช้เปรียบเทียบ เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ยของผลการทดลอง

$\mu_0$  แทน คะแนนเกณฑ์กำหนด

S แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน กลุ่มตัวอย่าง

### 3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม (Ethical Considerations)

งานวิจัยนี้มีการเสนอขอรับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ในเดือนธันวาคม 2563 โดยมีการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ และการขอรับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ครั้งนี้ ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัยและเครื่องมือการวิจัยระยะที่ 1 และ 2 ของงานการวิจัย กล่าวคือ ระยะที่ 1 เป็นการเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรเป้าหมายในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์และมิถุนายน และระยะที่ 2 เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ในเดือนกรกฎาคม 2564 คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ให้การพิจารณาให้การรับรองการดำเนินการเก็บข้อมูลและการทดลองกับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย/กลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้วเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2564 การพิจารณาด้านจริยธรรมมีดังนี้ ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้รับแจ้งว่ามีส่วนร่วมในการวิจัยเป็นไปโดยสมัครใจและอาจปฏิเสธการเข้าร่วมได้ทุกเมื่อ มีการรักษาความลับของข้อมูลการวิจัยและไม่เปิดเผยตัวตนของบุคคลและองค์กรที่เข้าร่วมในการวิจัย

## บทที่ 4 ผลการวิจัย (Findings)

บทนี้จะนำเสนอข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยทั้ง 2 ข้อ และวิเคราะห์สถานการณ์ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ระยองเศรษฐกิจภาคตะวันออก จากนั้นจึงนำข้อสรุปหลักขึ้นมาอภิปรายในบทที่ 5 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาประเด็นปัญหาในการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานในเขตระยองเศรษฐกิจภาคตะวันออก 2) ออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของผู้ปฏิบัติงานในเขตระยองเศรษฐกิจภาคตะวันออก การนำเสนอผลเป็นดังนี้ 1) ผลวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คน และได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ข้อมูลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 การติดต่อประสานงานกับคนต่างชาติและประเด็นปัญหา ส่วนที่ 4 การประเมินความสามารถทางวัฒนธรรม ส่วนที่ 5 ภาษา ส่วนที่ 6 การจัดฝึกอบรมด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทที่ทำงาน ส่วนที่ 7 การรับรู้และเจตคติในมิติการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในที่ทำงาน ส่วนที่ 8 การทดสอบความสัมพันธ์เกี่ยวกับการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม 2) ผลวิเคราะห์จากการทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มย่อย

### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์

การวิเคราะห์ในตอนนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาลักษณะการกระจายของแบบสอบถาม โดยค่าสถิติที่นำเสนอคือ การแจกแจงความถี่และร้อยละ ตารางดังต่อไปนี้แสดงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	25	33.33
หญิง	50	66.67
<b>อายุ</b>		
20-25 ปี	11	14.67
26-30 ปี	10	13.33
31-35 ปี	11	14.67
36-40 ปี	18	24.00

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
41-45 ปี	14	18.67
46-50 ปี	7	9.33
51-55 ปี	4	5.33
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปวส.	6	8.00
ปริญญาตรี	52	69.33
ปริญญาโท	17	22.67
<b>สถานะการศึกษา</b>		
ทำงาน	71	94.67
ทำงานและกำลังศึกษา	3	4.00
ศึกษาอยู่	1	1.33
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
10,000-20,000 บาท	16	21.33
20,001-30,000 บาท	18	24.00
30,001-40,000 บาท	8	10.67
40,001-50,000 บาท	8	10.67
50,000 บาทขึ้นไป	25	33.33

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คน มีลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ดังนี้

**เพศ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากที่สุด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา เพศชาย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตามลำดับ

**อายุ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีอายุช่วง 36-40 ปี มากที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 รองลงมา อายุช่วง 41-45 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 18.67 20-25 ปี และอายุช่วง 31-35 ปี เท่ากัน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.67 อายุช่วง 26-30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 อายุช่วง 46-50 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 และสุดท้ายอายุช่วง 51-55 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.33 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 69.33 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 22.67 และสุดท้าย ปวส. จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ตามลำดับ

สถานะการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำงาน มากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 94.67 รองลงมา ทำงานและกำลังศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 และสุดท้ายศึกษาอยู่ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001-30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 รองลงมา รายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000-20,000 บาท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.33 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,001-40,000 บาท และรายได้ต่อเดือนระหว่าง 40,001-50,000 บาท เท่ากัน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 และสุดท้ายรายได้ต่อเดือน 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตามลำดับ

### ข้อมูลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลการปฏิบัติงาน

ข้อมูลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>สถานที่ทำงานอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัด</b>		
ชลบุรี	55	73.33
ระยอง	18	24.00
ฉะเชิงเทรา	2	2.67
<b>นิคมอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงาน</b>		
อมตะซีดีชลบุรี	33	44.00
อมตะซีดีระยอง	4	5.33
มาบตาพุด	5	6.37
แหลมฉบัง	7	9.33
อีสเทิร์นซีบอร์ด ชลบุรี	8	10.67
WHA อีสเทิร์นซีบอร์ด 2	18	24.00
<b>ตำแหน่งในองค์กร</b>		
พนักงานประจำสำนักงาน	19	25.33
พนักงานปฏิบัติการ	14	18.67
Supervisor / Leader	18	24.00
ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ	21	28.00
ผู้บริหารสูงสุด	3	4.00
<b>ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งนี้</b>		
น้อยกว่า 6 เดือน	3	4.00

ข้อมูลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
6 เดือน ถึง 1 ปี	7	9.33
1-3 ปี	20	26.67
3-5 ปี	13	17.33
5-10 ปี	14	18.67
10 ปี ขึ้นไป	18	24.00
<b>หน้าที่รับผิดชอบในบริษัทหรือองค์กร</b>		
บริหารงาน	19	25.33
ควบคุมคุณภาพสินค้า	4	5.33
ล่าม	4	5.33
แรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ	5	6.67
พัฒนา Application	3	4.00
ประสานงานการตลาด	8	10.67
ควบคุมแก้ไขเครื่องจักร	6	8.00
ควบคุมการผลิต	6	8.00
ธุรการประสานงานภายในองค์กร	5	6.67
งานคลังสินค้า	1	1.33
ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	7	9.33
จัดซื้อ	5	6.67
สำนักงาน เช่น บัญชี เลขานุการ	2	2.67
<b>คุณสมบัติที่ดีหรือมีความสามารถโดดเด่น</b>		
มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ	13	17.33
สื่อสารได้ 2 ภาษา ขึ้นไป เช่น จีน ญี่ปุ่น อังกฤษ	12	16.00
มีประสบการณ์ด้านการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง	10	13.33
มีความเป็นผู้นำ	35	46.67
บุคลิกภาพที่ดี	5	6.67
<b>บริษัทที่ทำงานเป็นบริษัทข้ามชาติ</b>		
ใช่	40	53.33
ไม่ใช่	35	46.67
<b>สัญชาติของบริษัทข้ามชาติ</b>		
ญี่ปุ่น	19	25.33
อเมริกัน	5	6.67
ออสเตรเลีย	2	2.67

ข้อมูลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
จีน	3	4.00
แคนาดา	1	1.33
นอร์เวย์	1	1.33
อินเดีย	2	2.67
เดนมาร์ค	2	2.67
ไต้หวัน	2	2.67
อังกฤษ	2	2.67
เกาหลี	1	1.33

จากตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 75 คน มีข้อมูลการปฏิบัติงาน ดังนี้

**สถานที่ทำงานอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัด** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มากที่สุด จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 รองลงมา ระยอง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 และสุดท้าย ฉะเชิงเทรา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

**นิคมอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงาน** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอมตะซิตี้ชลบุรี มากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 รองลงมา อยู่ในนิคม WHA อีสเทิร์นซีบอร์ด 2 จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 อยู่ในนิคม อีสเทิร์นซีบอร์ด ชลบุรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 อยู่ในนิคมแหลมฉบัง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 อยู่ในนิคมมาบตาพุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.37 และสุดท้ายอยู่ในนิคมอมตะซิตี้ระยอง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.33 ตามลำดับ โดยประเภทธุรกิจ ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมเครื่องจักรเทคโนโลยีชีวภาพและการแปรรูปอาหาร อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพและอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์

**ตำแหน่งในองค์กร** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการ มากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 รองลงมา พนักงานประจำสำนักงาน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33 หัวหน้างาน (Supervisor / Leader) จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 18.67 และสุดท้ายผู้บริหารสูงสุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

**ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งนี้** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งนี้ 1-3 ปี มากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 รองลงมา ระยะเวลา 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ระยะเวลา 5-10 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 18.67 ระยะเวลา 3-5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ

ละ 17.33 ระยะเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 ละสุดท้ายระยะเวลาน้อยกว่า 6 เดือน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

**หน้าที่รับผิดชอบในบริษัทหรือองค์กร** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีหน้าที่บริหารงาน มากที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33 รองลงมา ประสานงานการตลาด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 ควบคุมดูแลและสิ่งแวดล้อม จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 ควบคุมแก้ไขเครื่องจักร และควบคุมการผลิต เท่ากัน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 แร่งงานสัมพันธ์และสวัสดิการ และจัดซื้อ และธุรการประสานงาน ภายในองค์กร เท่ากัน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 คุณภาพสินค้า และ ล่าม เท่ากัน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.33 พัฒนา Application จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 สำนักงาน เช่น บัญชี เลขานุการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 และสุดท้ายงานคลังสินค้า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตามลำดับ

**คุณสมบัติที่ดี** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความเป็นผู้นำ มากที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงมา มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 สื่อสารได้ 2 ภาษา ขึ้นไป เช่น จีน ญี่ปุ่น อังกฤษ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 มีประสบการณ์ด้านการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และสุดท้ายบุคลิกภาพที่ดี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 ตามลำดับ

**ประเภทองค์กร** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในบริษัทข้ามชาติ มากที่สุด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาเป็นบริษัทในประเทศจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 ตามลำดับ

**สัญชาติของบริษัทข้ามชาติ** กรณีที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติ พบว่า สัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 19 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.33 รองลงมา สัญชาติอเมริกัน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 สัญชาติจีน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 สัญชาติออสเตรเลีย สัญชาติ อินเดีย สัญชาติเดนมาร์ก สัญชาติไต้หวัน สัญชาติอังกฤษ เท่ากัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 และสุดท้ายสัญชาติแคนาดา สัญชาติอินอร์เวย์ สัญชาติเกาหลี เท่ากัน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตามลำดับ

## 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาในการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

### การติดต่อประสานงานกับคนต่างชาติและประเด็นปัญหา

ตารางที่ 4.3 การติดต่อประสานงานกับคนต่างชาติและประเด็นปัญหา

การติดต่อประสานงาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>มีประสบการณ์หรือคุ้นเคยกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม</b>		
ไทย-จีน	9	12.00
ไทย-ออสเตรเลีย	1	1.33



การติดต่อประสานงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไทย-อังกฤษ	36	48.00
ไทย-สิงคโปร์	4	5.34
ไทย-ญี่ปุ่น	16	21.32
ไทย-เกาหลี	1	1.33
ไม่มีประสบการณ์	4	5.34
<b>ลักษณะงานที่ทำประจำวันมีความจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติ</b>		
ใช่	53	70.67
ไม่ใช่	22	29.33
<b>การติดต่อ เสร็จจ่า สือสาร กับชาวต่างชาติ</b>		
ญี่ปุ่น	19	25.33
จีน	9	12.00
ออสเตรเลีย	3	4.00
ฟิลิปปินส์	2	2.67
อังกฤษ	23	30.67
อินเดีย	2	2.67
สิงคโปร์	1	1.33
สหรัฐอเมริกา	1	1.33
อื่นๆ เช่น พม่า ลาว กัมพูชา	8	10.67
ไม่มี	7	9.33
<b>มีความสัมพันธ์กับชาวต่างชาติที่เพื่อติดต่อสื่อสาร</b>		
เป็นผู้ถือหุ้น (share holder)	1	1.33
เป็นผู้บังคับบัญชา	28	37.33
เป็นลูกค้า	9	12.00
เป็นเพื่อนร่วมงาน	23	30.67
supplier / vendor	12	16.00
ไม่เคยติดต่อสื่อสาร	2	2.67
<b>หัวข้อที่มักจะต้องเจรจ่าสื่อสารกับชาวต่างชาติ</b>		
ประชุมประจำแผนกประจำวัน/ เดือน/ ปี	4	5.34
ทักทายทั่วไป	31	41.32
ติดตามงาน	27	36.00
ค้าขาย	4	5.34
ธุรกรรม	6	8.00

การติดต่อประสานงาน	จำนวน	ร้อยละ
นิติกรรม	3	4.00
<b>ปัญหาในการติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติ</b>		
สำเนียงในการสื่อสารฟังไม่เข้าใจ	9	12.00
จับใจความไม่ได้	9	12.00
ไม่มีความรู้ในภาษานั้นๆ จึงสื่อสารไม่ได้	20	26.67
วัฒนธรรมและวิธีคิดไม่เหมือนกัน	9	12.00
ขาดทักษะใช้ภาษาอังกฤษไม่คล่อง	21	28.00
ไม่มี	7	9.33
<b>มีประสบการณ์ทำงานระยะสั้น/ ยาวในต่างประเทศ</b>		
มี	11	14.67
ไม่มี	64	85.33
<b>ถ้ามีประสบการณ์ ระบุประเทศที่ไปทำงานและระยะเวลาที่ทำงาน</b>		
จีน 1 เดือน	2	2.67
ญี่ปุ่น 3 เดือน	2	2.67
ญี่ปุ่น 2 ปี	3	4.00
สหรัฐอเมริกา 3 เดือน	4	5.34
ไม่มี	64	85.32

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คน มีการติดต่อประสานงานกับคนต่างชาติและประเด็นปัญหา ดังนี้

**มีประสบการณ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์หรือคุ้นเคยกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ดังนี้ ไทย-อังกฤษ มากที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 รองลงมา ไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.32 ไทย-จีน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ไทย-สิงคโปร์ มีประสบการณ์ ไม่มีประสบการณ์ เท่ากัน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.34 และสุดท้ายไทย-ออสเตรเลีย ไทย-เกาหลี เท่ากัน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตามลำดับ

**การมีโอกาสดูติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความจำเป็นติดต่อประสานงานมากที่สุด จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 70.67 รองลงมา ไม่ใช่ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 29.33 ตามลำดับ

**การติดต่อ เจรจาและสื่อสารกับต่างชาติ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีการสื่อสารกับชาวต่างชาติ คือ อังกฤษ มากที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 30.67 กรณีมีการสื่อสารกับชาวต่างชาติเป็นชาวญี่ปุ่น จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33 รองลงมา จีน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 อื่นๆ เช่น พม่า ลาว กัมพูชา จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 ไม่มีการสื่อสารกับชาวต่างชาติ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 ออสเตรเลีย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ฟิลิปปินส์ อินเดีย เท่ากัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 และสุดท้ายสิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา เท่ากัน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตามลำดับ

**ความสัมพันธ์กับชาวต่างชาติในการติดต่อสื่อสาร** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ติดต่อสื่อสารกับ ผู้บังคับบัญชา มากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 37.33 รองลงมา เป็นเพื่อนร่วมงาน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 30.67 หัวหน้างาน (supplier / vendor) จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 เป็นลูกค้า จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ไม่เคยติดต่อสื่อสาร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 และสุดท้ายเป็นผู้ถือหุ้น (share holder) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตามลำดับ

**หัวข้อที่มักจะต้องเจรจาสื่อสารกับชาวต่างชาติ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เจรจาสื่อสารกับชาวต่างชาติ ทักทายทั่วไป มากที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 41.32 รองลงมา ติดตามงาน จำนวน 27 คน คิดเป็น ร้อยละ 36.00 ธุรกรรม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ประชุมประจำแผนกประจำวัน/ เดือน/ ปี และ คำขาย เท่ากัน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.34 และสุดท้ายนิติกรรม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

**ปัญหาในการติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ขาดทักษะใช้ภาษาอังกฤษไม่ คล่อง มากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 รองลงมา ไม่มีความรู้ในภาษานั้นๆ จึงสื่อสารไม่ได้ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 สำเนียงในการสื่อสารฟังไม่เข้าใจ และจับใจความไม่ได้ และวัฒนธรรม และวิธีคิดไม่เหมือนกัน เท่ากัน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และสุดท้ายไม่มี จำนวน 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 9.33 ตามลำดับ

**ประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ** พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีประสบการณ์ มากที่สุด จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 85.33 รองลงมา มีประสบการณ์ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.67 ตามลำดับ

**ประเทศที่ไปทำงานและระยะเวลาที่ทำงาน** กรณีมีประสบการณ์ พบว่าผู้ปฏิบัติงานเคยไปปฏิบัติงานที่สหรัฐ อเมริกา 3 เดือน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.34 ญี่ปุ่น 2 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 และสุดท้าย จีน 1 เดือน และ ญี่ปุ่น 3 เดือน เท่ากัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

## การประเมินการรับรู้และเจตคติในประเด็นการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ตารางที่ 4.4 ระดับปฏิภรียาของบุคคลต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
1. ข้าพเจ้ามักไม่สนใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่เมื่อเผชิญกับความแตกต่าง จะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดความต่างนั้นโดยการแสดงความก้าวร้าว	2	2.67
2. ข้าพเจ้าเข้าใจว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมบางประการมีอยู่จริง แต่มองวัฒนธรรมตนดีกว่าวัฒนธรรมอื่น และจะไม่ให้การยอมรับวัฒนธรรมอื่น	-	0
3. ข้าพเจ้ายอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะใครจากวัฒนธรรมใดๆ จะมีความคล้ายคลึงกัน ข้าพเจ้าตั้งสมมุติฐานว่า "ใครๆ เป็นเหมือนฉัน"	5	6.67
4. ข้าพเจ้ายอมรับและให้คุณค่ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยไม่ได้ประเมินความแตกต่างเหล่านั้นว่าเป็นบวกหรือลบ ข้าพเจ้าเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมตลอดจนค่านิยมของคนต่างวัฒนธรรม	35	46.67
5. ข้าพเจ้าพัฒนาและปรับปรุงทักษะในการโต้ตอบและสื่อสารกับผู้คนในวัฒนธรรมอื่น ข้าพเจ้าเข้าใจความแตกต่างและมีความเห็นอกเห็นใจ สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อผู้ที่มาจากต่างวัฒนธรรม	23	30.67
6. ข้าพเจ้าให้คุณค่ากับวัฒนธรรมที่หลากหลายและยังกำหนดอัตลักษณ์ของตนเองเมื่อถึงคราวที่ต้องสื่อสาร ตลอดจนประเมินพฤติกรรมและค่านิยมของวัฒนธรรมที่หลากหลาย ข้าพเจ้าสามารถรวมมุมมองทางวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเองเข้ากับวัฒนธรรมอื่น ๆ	10	13.33

จากตารางที่ 4.4 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คน มีปฏิภรียาของบุคคลต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ดังนี้

การประเมินเจตคติของบุคคลต่อความแตกต่างข้ามวัฒนธรรม พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีเจตคติเป็นแบบวัฒนธรรมสัมพัทธนิยม แยกเป็นแบบการยอมรับ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงมา การปรับตัว จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 30.67 ตามด้วย การกลมกลืน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และมีผู้ปฏิบัติงานบางส่วนมีเจตคติแบบวัฒนธรรมของตนเป็นศูนย์กลาง โดยแยกเป็นแบบลดขนาด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และสุดท้าย การปฏิเสธ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 การจัดการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
การเจรจากับชาวต่างชาติในบริบทการทำงาน		

ประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
1. มักจะแน่วแน่ในการทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	13	17.33
2. อาจพยายามผ่อนปรน ให้ความสำคัญของอีกฝ่ายและรักษาความสัมพันธ์ของคู่สนทนาไว้	62	82.67
3. พยายามแสดงให้อีกฝ่ายเห็นถึงตรรกะและประโยชน์ของข้อเสนอตน	37	49.33
4. พยายามคำนึงถึงความปรารถนาของอีกฝ่าย	38	50.67
5. มีบางครั้งที่ข้าพเจ้าให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา	30	40.00
6. แทนที่จะเจรจาในสิ่งที่คู่สนทนาไม่เห็นด้วย ข้าพเจ้าจะพยายามเน้นประเด็นที่คู่สนทนาเห็นด้วย	45	60.00
7. ถ้าข้อเสนอของคู่เจรจามีความสำคัญสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายามทำตามความปรารถนาของพวกเขา	37	49.33
8. ข้าพเจ้าพยายามหาผลกำไรและขาดทุนที่ยุติธรรมสำหรับตนและคู่เจรจา	38	50.67
<b>การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม</b>		
<b>การแสดงออกทางสีหน้า</b>		
1. เชื่อในการสื่อสารอย่างเปิดเผย และกล้าหรือยอมรับการเผชิญหน้า การขัดจังหวะ และแสดงสีหน้า	59	78.67
2. จำเป็นต้องไตร่ตรองก่อนสื่อสาร ในลักษณะบัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น เก็บอาการ ไม่แสดงสีหน้า	16	21.33
<b>การเผชิญหน้า</b>		
1. พุดตรงไปตรงมาและหนักแน่น แน่วแน่ในการทำภารกิจ ให้เสร็จสิ้น กระตุ้นคู่สนทนาเพื่อตอบสนองอย่างรวดเร็ว	50	66.67
2. พุดเป็นนัย ปรึกษาผู้อื่น เพื่อน ครู อาจารย์ ก่อนให้คำตอบ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า	25	33.33
<b>วิธีการสื่อสาร</b>		
1. สร้างและถ่ายทอดข้อความโดยตรงไปยังคู่สนทนา และคาดหวังการตอบสนองที่ตรงไปตรงมา ในกรอบเวลาที่กำหนด	59	78.67
2. ละทิ้งรูปแบบสื่อสารตรงไปตรงมา ใช้กรอบวัฒนธรรมตนในการประเมินถ้อยคำ ตอบกลับล่าช้า ใช้อวัจนภาษาช่วย	16	21.33

จากตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คน มีเจตคติในการเจรจาและสื่อสารกับคู่สนทนาชาวต่างชาติในบริบทการทำงาน ดังนี้

**การจัดการการเจรจากับคู่สนทนาชาวต่างชาติในบริบทการทำงาน** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีการจัดการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในรูปแบบการรองรับ (Accommodating) มากที่สุด 2 อันดับแรกกล่าวคือ ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ของคู่สนทนา โดยยึดความรู้สึกของคู่เจรจาเป็นหลักเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 82.67 รองลงมาเป็นความพยายามเน้นประเด็นการเจรจาที่คู่สนทนาเห็นด้วย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 ตามด้วยความพยายามคำนึงถึงความปลอดภัยของอีกฝ่าย และความพยายามหาผลกำไรและขาดทุนที่ยุติธรรมสำหรับตนและคู่เจรจา เท่ากัน จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 50.67 ซึ่งเป็นการจัดการการเจรจารูปแบบการประนีประนอม (Compromising) รองลงมาเป็นแบบความพยายามแสดงให้อีกฝ่ายเห็นถึงตรรกะและประโยชน์ของข้อเสนอตน ซึ่งเป็นการจัดการการเจรจารูปแบบการแข่งขัน (Competing) และความพยายามทำตามความปรารถนาของพวกเขาคู่เจรจาหากข้อเสนอของคู่เจรจามีความสำคัญสำหรับเขา เท่ากัน จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 49.33 ตามด้วยแบบการแสวงหาให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ซึ่งเป็นการจัดการการเจรจารูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และสุดท้ายเป็นแบบความแน่วแน่ในการทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการจัดการการเจรจารูปแบบการแข่งขัน (Competing) จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้และเจตคติในมิติการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในที่ทำงาน

การรับรู้และเจตคติในมิติการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	Mean	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. โอกาสได้แสดงศักยภาพในการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์	3.75	1.140	มาก	2
2. ความวิตกกังวลในการสื่อสารระหว่างกลุ่ม	3.20	1.090	ปานกลาง	6
3. ความรับผิดชอบต่อภาระงาน	3.91	.873	มาก	1
4. การสูญเสียประสิทธิภาพและผลิตภาพ (efficiency & productivity)	3.03	1.078	ปานกลาง	7
5. หลีกเลี่ยงทุกครั้งที่ต้องทำงานร่วมกับต่างชาติ	2.15	1.193	น้อย	8
6. ความเข้าใจความหลากหลายระหว่างกลุ่ม	3.44	.904	มาก	5
7. กลยุทธ์การเจรจาของท่านเป็นในแบบเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ (outcome) ของตน	3.72	.781	มาก	3
8. กลยุทธ์การเจรจาของท่านเป็นในแบบเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ (outcome) ของอีกฝ่าย	3.57	.825	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.35</b>	<b>.546</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.6 การรับรู้และเจตคติในมิติการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในที่ทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.31 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญความรับผิดชอบต่อภาระงาน มากกว่า มีค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมา โอกาสได้แสดงศักยภาพในการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.75 กลยุทธ์การเจรจาของท่านเป็นในแบบเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ (outcome) ของตน มีค่าเฉลี่ย 3.72 กลยุทธ์การเจรจาของท่านเป็นในแบบเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ (outcome) ของอีกฝ่าย มีค่าเฉลี่ย 3.57 ความเข้าใจความหลากหลายระหว่างกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.44 ความวิตกกังวลในการสื่อสารระหว่างกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.20 การสูญเสียประสิทธิภาพและผลิตภาพ (efficiency & productivity) มีค่าเฉลี่ย 3.03 และสุดท้ายหลีกเลี่ยงทุกครั้งที่ต้องทำงานร่วมกับต่างชาติ มีค่าเฉลี่ย 2.15 ตามลำดับ

### **การแสดงตัวตนในสถานการณ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม**

ผลวิจัยระบุว่า แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานมาจากกลุ่มวัฒนธรรมที่มีบริบทสูง ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบบริบทต่ำ โดยใช้รูปแบบการเจรจา คือ การรองรับ (Accommodating) มีรายละเอียดดังนี้

**การแสดงออกทางสีหน้า** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 78.67 มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย และกล้าหรือยอมรับการเผชิญหน้า การขัดจังหวะ และแสดงสีหน้า มากที่สุด ที่เหลือ มีรูปแบบการสื่อสารแบบจำเป็นต้องไตร่ตรองก่อนสื่อสาร ในลักษณะบัวไม่ให้ซ้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น เก็บอาการ ไม่แสดงสีหน้า จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.33 ตามลำดับ

**การเผชิญหน้า** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ให้ความสำคัญในการพูดตรงไปตรงมาและหนักแน่น แน่วแน่ในการทำภารกิจให้เสร็จสิ้น กระตุ้นคู่สนทนาเพื่อตอบสนองอย่างรวดเร็ว รองลงมา มีรูปแบบการสื่อสารแบบพูดเป็นนัย ปรีกษาผู้อื่น เพื่อน ครู อาจารย์ ก่อนให้คำตอบ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตามลำดับ

**วิธีการสื่อสาร** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 78.67 ให้ความสำคัญสร้างและถ่ายทอดข้อความโดยตรงไปยังคู่สนทนา และคาดหวังการตอบสนองที่ตรงไปตรงมา ในกรอบเวลาที่กำหนดมากที่สุด รองลงมา เป็นแบบละทิ้งรูปแบบสื่อสารตรงไปตรงมา ใช้กรอบวัฒนธรรมตนในการประเมินถ้อยคำตอบกลับล่าช้า ใช้วัจนภาษาช่วย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยในการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรม  
ในภาพรวม

ความฉลาดทางวัฒนธรรม	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
1. ข้าพเจ้าปรับความรู้ทางวัฒนธรรมของข้าพเจ้าเมื่อ ข้าพเจ้ามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่ข้าพเจ้า ไม่คุ้นเคย	4.20	.658	มาก	2
2. ข้าพเจ้าตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ทาง วัฒนธรรมของข้าพเจ้าเมื่อข้าพเจ้ามีปฏิสัมพันธ์กับ ผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	4.17	.623	มาก	3
3. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการแสดงพฤติกรรมที่ไม่ใช่ คำพูด (อวัจนภาษา) ในวัฒนธรรมอื่น	3.69	.885	มาก	7
4. ข้าพเจ้ารู้จักระบบกฎหมายและเศรษฐกิจ คุณค่า ทางวัฒนธรรมและความเชื่อทางศาสนาของ วัฒนธรรมอื่น	3.53	.741	มาก	8
5. ข้าพเจ้ามั่นใจว่าสามารถจัดการกับความเครียด จากการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แปลกใหม่ สำหรับข้าพเจ้าได้	4.03	.735	มาก	6
6. ข้าพเจ้าสนุกกับการใช้ชีวิตในวัฒนธรรมที่ข้าพเจ้า ไม่คุ้นเคยและชอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจาก วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	4.04	.743	มาก	5
7. ข้าพเจ้าเปลี่ยนพฤติกรรมทางวาจา (เช่น สำเนียง น้ำเสียง) เมื่อจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม	4.07	.777	มาก	4
8. ข้าพเจ้าใช้จังหวะการหยุด (pause) และการเงียบ (silence) อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ข้าม วัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป	4.21	.703	มากที่สุด	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.499</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 ปัจจัยในการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรมภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความฉลาดทางวัฒนธรรม ในด้านพฤติกรรมนิยม ได้แก่ อวัจนภาษา คือใช้จังหวะการหยุด (pause) และการเงียบ (silence) อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป มีค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมา ผู้ปฏิบัติงานให้



ความสำคัญกับความฉลาดทางวัฒนธรรม ในด้านอภิปัญญานิยม ด้านการวางแผนและการรับรู้ คือมีการปรับความรู้ทางวัฒนธรรมเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคย มีค่าเฉลี่ย 4.20 รวมถึงให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ทางวัฒนธรรมเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 4.17 ผู้ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนพฤติกรรมทางวาจา (เช่น สำเนียง น้ำเสียง) เมื่อจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.07 จัดอยู่ในด้านพฤติกรรมนิยม ผู้ปฏิบัติงานมีการสนุกกับการใช้ชีวิตในวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคยและชอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 4.04 ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าสามารถจัดการกับความเครียดจากการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แปลกใหม่ได้ มีค่าเฉลี่ย 4.03 จัดอยู่ในด้านแรงจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้กฎสำหรับการแสดงพฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด (อวัจนภาษา) ในวัฒนธรรมอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.69 และสุดท้ายผู้ปฏิบัติงานมีความรู้จักระบบกฎหมายและเศรษฐกิจคุณค่าทางวัฒนธรรมและความเชื่อทางศาสนาของวัฒนธรรมอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.53 ตามลำดับ โดย 2 ลำดับสุดท้าย จัดอยู่ในด้านปัญญานิยม

## ประเด็นความท้าทายในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ตารางที่ 4.8 อุปสรรคในเรื่องการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับต่างชาติ

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	จำนวน	ร้อยละ
<b>อุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม</b>		
1. ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน	8	10.67
2. ความคาดหวังของแต่ละฝ่ายต่างกัน	10	13.33
3. ระดับความสามารถในการจัดการต่อสถานการณ์ที่ยากลำบากต่างกัน	15	20.00
4. ภาษาและพื้นเพภูมิภาคที่แตกต่างกัน	25	33.33
5. จุดประสงค์ในการทำงานแตกต่างกัน	7	9.33
6. ความสัมพันธ์และความสนิท	7	9.33
7. ข้อจำกัดทางภาษาต้องใช้ล่าม	3	4.00
<b>ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม</b>		
1. ทักษะการสื่อสาร เป็นผู้ฟังและผู้ถ่ายทอดที่ดี	37	49.33
2. ความรู้ด้านประเทศ วัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติของคู่สนทนา	23	30.66
3. วัจนภาษาหรือภาษากลางที่ใช้ในการสื่อสาร	8	10.67
4. อวัจนภาษา สีหน้าและท่าทาง	2	2.67
5. การสั่งสมประสบการณ์	5	6.67

จากตารางที่ 4.8 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คน มีอุปสรรคในเรื่องการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับต่างชาติ ดังนี้

**อุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีปัญหาด้านภาษาและพื้นเพภูมิภาคที่แตกต่างกัน มากที่สุด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมา ระดับความสามารถในการจัดการต่อสถานการณ์ที่ยากลำบากต่างกัน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ความคาดหวังของแต่ละฝ่ายต่างกัน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 จุดประสงค์ในการทำงานแตกต่างกัน และความสัมพันธ์และความสนิท เท้ากัน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 และสุดท้ายข้อจำกัดทางภาษาต้องใช้ล่าม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

**ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญทักษะการสื่อสาร เป็นผู้ฟังและผู้ถ่ายทอดที่ดี มากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 49.33 รองลงมา ความรู้ด้านประเทศ วัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มสนทนา จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 30.66 วัจนภาษาหรือภาษากลางที่ใช้ในการสื่อสาร จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 การสั่งสมประสบการณ์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และสุดท้ายอวัจนภาษา สีหน้าและท่าทาง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

### ภาษากลางในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ตารางที่ 4.9 ประเด็นภาษา

ภาษา	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงานที่ต้องติดต่อกับชาวต่างชาติ ใช้ภาษากลางใดในการสื่อสาร</b>		
อังกฤษ	67	89.33
จีน	2	2.67
ญี่ปุ่น	6	8.00
<b>หากตำแหน่งงานที่ต้องติดต่อกับชาวต่างชาติ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง จงระบุความถี่ในการใช้</b>		
ทุกวัน	28	37.33
มีบ้างบางวัน	6	8.00
ทุกสัปดาห์	6	8.00
มีบ้างบางสัปดาห์	4	5.33
ทุกเดือน	3	4.00
มีบ้างบางเดือน	20	26.67

ภาษา	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มี	8	10.67
<b>หากมีการติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์</b>		
10 %	11	14.67
20 %	5	6.67
30 %	12	16.00
40 %	1	1.33
50 %	15	20.00
60 %	1	1.33
70 %	2	2.67
80 %	7	9.33
90 %	2	2.67
100 %	3	4.00
ไม่มี	16	21.33
<b>มีผลคะแนนภาษาอังกฤษ</b>		
ผลคะแนน Standardized Test : TOEIC	46	61.33
เกรดเฉลี่ยเฉพาะรายวิชาภาษาอังกฤษ	29	38.67
<b>ระบุผลคะแนน หรือเกรดเฉลี่ย เช่น TOEIC 550 หรือเกรดเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษเฉลี่ย = B</b>		
วิชาภาษาอังกฤษ = A	7	9.33
วิชาภาษาอังกฤษ = B	21	28.00
TOEIC คะแนนต่ำกว่า 550	13	17.33
TOEIC คะแนนมากกว่า 550	15	20.00
ไม่มีคะแนนและเกรดเฉลี่ย	19	25.33
<b>มีความสนใจศึกษาภาษาอังกฤษเพิ่มเติมหรือไม่</b>		
สนใจ	72	96.00
ไม่สนใจ	3	4.00
<b>ถ้าสนใจศึกษาภาษาอังกฤษ ท่านประสงค์เน้นด้านใดเป็นพิเศษ</b>		
การสื่อสารทางธุรกิจ	21	28.00
ไวยากรณ์	5	6.67
การพูด	18	24.00
การเขียน	3	4.00
การฟัง	7	9.33
การอ่าน	2	2.67

ภาษา	จำนวน	ร้อยละ
ทุกด้าน ฟัง พูด อ่าน เขียน	19	25.33
<b>ภาษาต่างประเทศอื่นๆ ที่ประสงค์จะเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ในการสื่อสารบริบทที่ทำงาน</b>		
ภาษาอังกฤษ	15	20.00
ภาษาจีน	19	25.33
ภาษาญี่ปุ่น	29	38.67
ภาษาฝรั่งเศส	2	2.67
ภาษาเกาหลี	2	2.67
ไม่มี	8	10.67
<b>ปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ</b>		
เกิดความเข้าใจผิดกับคู่สนทนา	11	14.67
ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของอีกฝ่าย ส่งผลให้เกิดความคาดหวังต่างกัน	16	21.33
ไม่รู้เรื่อง สำคัญของบทสนทนา	13	17.33
สื่อสารได้ช้า เพราะคิดเป็นภาษาไทยก่อน จึงสื่อสาร	25	33.33
ใช้อวัจนภาษาเป็นส่วนใหญ่ เช่น พยักหน้า	2	2.67
ไม่เข้าใจสำนวนภาษา อุปมาอุปไมยที่คู่สนทนาใช้	8	10.67

จากตารางที่ 4.9 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คน มีวัตถุประสงค์ของการใช้ภาษา ดังนี้

**ภาษากลางที่ใช้ติดต่อกับชาวต่างชาติในตำแหน่งงานปัจจุบัน** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใช้ภาษาอังกฤษมากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 89.33 รองลงมา ญี่ปุ่น จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 และสุดท้ายจีน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

**ความถี่ในการใช้ภาษาอังกฤษติดต่อกับชาวต่างชาติในตำแหน่งงานปัจจุบัน** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องติดต่อกับชาวต่างชาติทุกวัน มากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 37.33 รองลงมา มีบ้างบางเดือน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 ไม่มี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 มีบ้างบางวัน และทุกสัปดาห์ เท่ากัน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 มีบ้างบางสัปดาห์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.33 และสุดท้ายทุกเดือน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

**สัดส่วนร้อยละในการติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่มีการติดต่อประสานงาน มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.33 รองลงมา มีการติดต่อ 50 % จำนวน 15 คน คิด

เป็นร้อยละ 20.00 มีการติดต่อ 30 % จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 มีการติดต่อ 10 % จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.67 มีการติดต่อ 80 % จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 มีการติดต่อ 20 % จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 มีการติดต่อ 100 % จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 มีการติดต่อ 70 % และ 90 % เท่ากัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 และสุดท้ายมีการติดต่อ 40 % และ 60 % เท่ากัน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตามลำดับ

**ผลคะแนนภาษาอังกฤษ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ผ่านการสอบ Standardized Test (TOEIC) และมีผลคะแนน จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 61.33 โดยมีระดับคะแนนมากกว่า 550 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีระดับคะแนนต่ำกว่า 550 จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีผลสอบ Standardized Test รายงานเกรดเฉลี่ยเฉพาะรายวิชาภาษาอังกฤษในสถานศึกษา จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 38.67 ตามลำดับ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ได้ระดับคะแนนวิชาภาษาอังกฤษระดับ 3.00 (B) จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 รองลงมา และได้ระดับ 4.00 (A) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 ตามลำดับ

**ความสนใจศึกษาภาษาอังกฤษเพิ่มเติม** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 96.00 รองลงมา ไม่สนใจ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

**ทักษะภาษาอังกฤษที่ต้องการพัฒนา แยกรายด้าน** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการสื่อสารทางธุรกิจ มากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 รองลงมา ทุกด้าน ฟัง พูด อ่าน เขียน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33 การพูด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 การฟัง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 ไวยากรณ์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 การเขียน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 และสุดท้ายการอ่าน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

**ภาษาต่างประเทศอื่นที่สนใจเพื่อเป็นประโยชน์ในการสื่อสารบริบทที่ทำงาน** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญภาษาญี่ปุ่น มากที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 38.67 รองลงมา ภาษาจีน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33 ภาษาอังกฤษ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ไม่มี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 และสุดท้ายภาษาฝรั่งเศส และภาษาเกาหลี เท่ากัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

**ปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีปัญหาสื่อสารได้ช้า เพราะคิดเป็นภาษาไทยก่อน จึงสื่อสาร มากที่สุด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมา ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของอีกฝ่าย ส่งผลให้เกิดความคาดหวังต่างกัน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.33 ไม่รู้เรื่องสาระสำคัญของบทสนทนา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 เกิดความเข้าใจผิดกับคู่สนทนา จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.67 ไม่เข้าใจสำนวนภาษา อุปมาอุปไมยที่คู่สนทนาใช้ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ

10.67 และสุดท้ายใช้วจนภาษาเป็นส่วนใหญ่ เช่น พักหน้า จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ นอกจากนี้ ผลจากคำตอบปลายเปิด ระบุว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 89 รายงานว่าเมื่อใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร มีขีดจำกัดของความสามารถใช้ภาษากลางในการสื่อสาร เช่น

- สำเนียงของแต่ละชาติ ฟังยาก
- ฟังสำเนียงไม่เข้าใจ
- ภาษาอังกฤษไม่เก่ง
- ฟังไม่ออก พูดเร็ว
- สำเนียงการพูดแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน ทำให้อาจมีความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร
- ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ไม่เพียงพอ
- English accent ของเพื่อนร่วมงานชาวอินเดีย
- การใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสาร
- ไม่มีความรู้ภาษาอังกฤษที่ดีพอ ทำให้สื่อสารไม่ชัดเจนหรือเข้าใจกัน

#### ตารางที่ 4.10 ปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษจากคำตอบปลายเปิด

ปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาด้านการเข้าใจสำเนียง	25	33.33
ปัญหาด้านระดับความสามารถทางภาษา	32	42.66
ปัญหาด้านทักษะการฟังภาษา	5	6.66
ปัญหาด้านทักษะการพูดภาษา	7	9.33
ไม่มี	3	4.00
อื่นๆ	3	4.00

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คน มีปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษ ดังนี้

**ปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีปัญหาด้านระดับความสามารถทางภาษา มากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 42.66 รองลงมา ปัญหาด้านการเข้าใจสำเนียง 25 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ปัญหาด้านทักษะการพูด 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 โดยคำตอบไม่มีคำว่า ‘ทักษะการพูด’ แต่ใช้คำ ‘สื่อสาร’ และปัญหาด้านทักษะการฟังภาษา 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.66 ตามด้วยไม่มีปัญหาใด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 เมื่อดูจากผลการตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้มีประสบการณ์ทำงานในประเทศที่พูดภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการ 3 เดือนถึง 1 ปีขึ้นไป และหรือมีการใช้

ภาษาทุกวันในสถานที่ทำงาน หัวข้อในการสื่อสารมีความคุ้นชิน และ ปัญหาอื่นๆ ได้แก่ประเด็นต่างวัฒนธรรม  
อีก 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 เท่ากัน

#### การจัดฝึกอบรมด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริษัทที่ทำงาน

ตารางที่ 4.11 การจัดฝึกอบรมด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

การจัดฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
<b>ในบริษัทหรือองค์กรมีการจัดอบรมด้านนี้ให้พนักงานหรือไม่</b>		
มี	32	42.67
ไม่มี	43	57.33
<b>ถ้ามี รูปแบบเป็นแบบใด</b>		
คอร์สระยะสั้น 3-4 สัปดาห์	22	29.33
Workshop 2-3 วัน	2	2.67
Workshop 0.5-1 วัน	10	13.33
ไม่มี	41	54.67
<b>ชอบ-ไม่ชอบอะไร ในหลักสูตรที่ได้เรียนไป</b>		
นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	24	32.00
เนื้อหาไม่ตอบโจทย์	9	12.00
ไม่มี	42	56.00
<b>ปัจจุบันองค์กรที่ทำงานมีแหล่งสนับสนุน พัฒนาทักษะดังกล่าวให้พนักงานหรือไม่</b>		
มี	42	56.00
ไม่มี	33	44.00
<b>หากมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในอนาคตเกี่ยวกับการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม</b>		
<b>ระบุหัวข้อที่ประสงค์จะเรียนรู้</b>		
ประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง	26	34.67
วัฒนธรรมและการเจรจาตะวันตก-ตะวันออก	8	10.67
ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	10	13.33
รูปแบบการสื่อสารด้วยวจนภาษาและอวจนภาษา	5	6.67
ประเด็นทางจริยธรรมในการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	2	2.67
กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา	12	16.00
การปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ	5	6.67
การตีความคำพูดที่คู่สนทนามีเจตนาต้องการสื่อ	7	9.33

จากตารางที่ 4.11 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 75 คน มีวัตถุประสงค์ของการใช้ภาษา ดังนี้

**การจัดอบรมโดยในบริษัทหรือองค์กร** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่เคยได้รับการอบรม มากที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 57.33 รองลงมา มีการจัดอบรม จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 42.67 ตามลำดับ

**ถ้ามี รูปแบบเป็นแบบใด** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เคยเข้ารับการอบรมเป็นคอร์สระยะสั้น 3-4 สัปดาห์ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 29.33 Workshop 0.5-1 วัน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และสุดท้าย Workshop 2-3 วัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

**ความคิดเห็นต่อหลักสูตรที่ได้เรียนไป** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เคยเข้ารับการอบรมนำทักษะที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้จริง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 ที่เหลือไม่ชอบหลักสูตรอบรมเพราะเนื้อหาไม่ตอบโจทย์ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ตามลำดับ

**แหล่งสนับสนุนขององค์กรในการพัฒนาทักษะในปัจจุบัน** พบว่า มีแหล่งสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมา ไม่มี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 ตามลำดับ

**หัวข้อที่เกี่ยวกับการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ประสงค์จะเรียนรู้** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะเน้นประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง มากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 34.67 รองลงมา กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 วัฒนธรรมและการเจรจา ตะวันตก-ตะวันออก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 การตีความคำพูดที่คู่สนทนามีเจตนาต้องการสื่อสาร จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 รูปแบบการสื่อสารด้วยวัจนภาษาและอวัจนภาษา และการปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ เท่ากัน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และสุดท้ายประเด็นทางจริยธรรมในการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

#### **การทดสอบความสัมพันธ์เกี่ยวกับการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม**

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ใช้วิธีไคสแควร์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการติดต่อเจรจาสื่อสารกับต่างชาติ เจตคติการรับรู้ในประเด็นข้ามวัฒนธรรม และการฝึกอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการทดสอบ มีดังนี้



ตารางที่ 4.12 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการติดต่อเจรจาซื้อขายกับต่างชาติ

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38.850 <sup>a</sup>	36	.343
Likelihood Ratio	36.989	36	.423
Linear-by-Linear Association	3.940	1	.047
N of Valid Cases	75		

การติดต่อเจรจาซื้อขาย กับต่างชาติ	ตำแหน่งในองค์กร					รวม	
	พนักงานประจำสำนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ	ผู้บริหารสูงสุด		
ญี่ปุ่น	4	1	5	6	3	19	Chi-Square Sig = .343
จีน	3	1	2	3	-	9	
ออสเตรเลีย	-	1	1	1	-	3	
ฟิลิปปินส์	-	-	-	2	-	2	
อังกฤษ	3	-	2	2	-	7	
อินเดีย	-	2	-	-	-	2	
สิงคโปร์	-	1	-	-	-	1	
สหรัฐอเมริกา	-	-	1	-	-	1	
อื่นๆ เช่น พม่า ลาว กัมพูชา	2	3	1	2	-	8	
ไม่มี	7	5	6	5	-	23	
รวม	19	14	18	21	3	75	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการติดต่อเจรจาซื้อขายกับต่างชาติ พบว่า โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากค่า Sig เท่ากับ .343 มากกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาอย่างละเอียด สามารถสรุปผลการทดสอบ ดังนี้

#### กลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

พนักงานประจำสำนักงาน พบว่า มีการติดต่อเจรจาซื้อขายกับชาวญี่ปุ่น มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา จีน และอังกฤษ เท่ากัน จำนวน 3 คน ตามลำดับ

พนักงานปฏิบัติการ พบว่า มีการติดต่อเจรจาซื้อขายกับชาวอินเดีย มากที่สุด จำนวน 2 คน รองลงมา ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย สิงคโปร์ เท่ากัน จำนวน 1 คน ตามลำดับ

หัวหน้างาน (Supervisor / Leader) พบว่า มีการติดต่อเจรจาซื้อขายกับชาวญี่ปุ่น มากที่สุด จำนวน 5 คน รองลงมา จีนและอังกฤษ เท่ากัน จำนวน 2 คน สู้ท่ายออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกา เท่ากัน จำนวน 1 คน ตามลำดับ

#### กลุ่มผู้บริหาร

ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ พบว่า มีการติดต่อเจรจาซื้อขายกับชาวญี่ปุ่น มากที่สุด จำนวน 6 คน รองลงมา จีน จำนวน 3 คน ฟิลิปปินส์และอังกฤษ เท่ากัน จำนวน 2 คน สู้ท่ายออสเตรเลีย จำนวน 1 คน ตามลำดับ

ผู้บริหารสูงสุด พบว่า มีการติดต่อเจรจาซื้อขายกับชาวญี่ปุ่น จำนวน 3 คน

#### ตารางที่ 4.13 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการรับรู้ในประเด็นข้ามวัฒนธรรม

##### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.019 <sup>a</sup>	16	.452
Likelihood Ratio	17.454	16	.357
Linear-by-Linear Association	.025	1	.875
N of Valid Cases	75		

การรับรู้ในประเด็นข้ามวัฒนธรรม	ตำแหน่งในองค์กร					รวม	
	พนักงานประจำสำนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ	ผู้บริหารสูงสุด		
1. ข้าพเจ้ามักไม่สนใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่เมื่อเผชิญกับความแตกต่าง จะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดความแตกต่างนั้นโดยการแสดง ความก้าวร้าว	-	-	2	-	-	2	Chi-Square Sig = .452
3. ข้าพเจ้ายอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่ ว่าใครจากวัฒนธรรมใดๆ จะมีความคล้าย คลึงกัน ข้าพเจ้าตั้งสมมุติฐานว่า “ใครๆ เป็นเหมือนฉัน”	2	-	2	1	-	5	
4. ข้าพเจ้ายอมรับและให้คุณค่ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยไม่ได้ประเมินความแตกต่าง เหล่านั้นว่าเป็นบวกหรือลบ ข้าพเจ้าเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีการแสดงออกใน พฤติกรรมตลอดจนค่านิยมของคนต่างวัฒนธรรม	8	7	8	10	2	35	
5. ข้าพเจ้าพัฒนาและปรับปรุงทักษะในการโต้ตอบ และสื่อสารกับผู้คนในวัฒนธรรมอื่น ข้าพเจ้าเข้าใจความแตกต่างและมีความเห็นอกเห็นใจ สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อผู้ที่มาจากต่าง วัฒนธรรม	8	6	2	6	1	23	
6. ข้าพเจ้าให้คุณค่ากับวัฒนธรรม ที่หลากหลายและ ยังกำหนดอัตลักษณ์ของตนเองเมื่อถึงคราวที่ต้อง สื่อสาร ตลอดจนประเมินพฤติกรรมและค่านิยมของ วัฒนธรรมที่หลากหลาย ข้าพเจ้าสามารถรวม มุมมองทางวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเองเข้ากับ วัฒนธรรมอื่น ๆ	1	1	4	4	-	10	
รวม	19	14	18	21	3	75	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการรับรู้ในประเด็นข้ามวัฒนธรรม พบว่า โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากค่า Sig เท่ากับ .452 มากกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาอย่างละเอียด สามารถสรุปผลการทดสอบ ดังนี้

#### กลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

พนักงานประจำสำนักงาน พบว่า มีเจตคติในประเด็นข้ามวัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมสัมพันธ์นิยม แยกเป็นแบบ การยอมรับ และการปรับตัว มากที่สุด จำนวน 8 คน รองลงมา เป็นเจตคติแบบวัฒนธรรมของตนเป็นศูนย์กลาง โดยเป็นแบบ ลดขนาด จำนวน 2 คน และสุดท้าย แบบกลมกลืน ภายใต้วัฒนธรรมสัมพันธ์นิยม จำนวน 1 คน ตามลำดับ

พนักงานปฏิบัติการ พบว่า มีเจตคติในประเด็นข้ามวัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมสัมพันธ์นิยม แยกเป็นแบบ การยอมรับ มากที่สุด จำนวน 7 คน รองลงมา การปรับตัว จำนวน 6 คน และสุดท้าย การกลมกลืน จำนวน 1 คน ตามลำดับ

หัวหน้างาน (Supervisor / Leader) พบว่า มีเจตคติในประเด็นข้ามวัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมสัมพันธ์นิยม แยกเป็นแบบ การยอมรับ มากที่สุด จำนวน 8 คน รองลงมา การกลมกลืน จำนวน 4 คน และสุดท้าย เป็นเจตคติแบบวัฒนธรรมของตนเป็นศูนย์กลาง โดยเป็นแบบ การปฏิเสธ จำนวน 2 คน และสุดท้าย แบบหารลดขนาด เท่ากัน จำนวน 2 คน ตามลำดับ

#### กลุ่มผู้บริหาร

ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ พบว่า พบว่า มีเจตคติในประเด็นข้ามวัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมสัมพันธ์นิยม แยกเป็นแบบ การยอมรับ มากที่สุด จำนวน จำนวน 10 คน รองลงมา การปรับตัว จำนวน 6 คน และ การกลมกลืน จำนวน 4 คน และสุดท้ายเป็นเจตคติแบบวัฒนธรรมของตนเป็นศูนย์กลาง โดยเป็นแบบ ลดขนาด จำนวน 1 คน ตามลำดับ

ผู้บริหารสูงสุด พบว่า มีเจตคติในประเด็นข้ามวัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมสัมพันธ์นิยม แยกเป็นแบบ การยอมรับ มากที่สุด จำนวน 2 คน รองลงมา การปรับตัว จำนวน 1 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการฝึกอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม

Chi-Square Tests

Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
29.168 <sup>a</sup>	28	.404
30.453	28	.342
.284	1	.594
75		

หัวข้อการฝึกอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม	ตำแหน่งในองค์กร					รวม	
	พนักงานประจำสำนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ	ผู้บริหารสูงสุด		
1. ประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง	11	5	4	6	-	26	Chi-Square Sig = .404
2. วัฒนธรรมและการเจรจาตะวันตก-ตะวันออก	-	1	3	2	2	8	
3. ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	2	2	1	4	1	10	
4. รูปแบบการสื่อสารด้วยวจนภาษาและอวจนภาษา	-	-	2	3	-	5	
5. ประเด็นทางจริยธรรมในการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	1	-	1	-	-	2	
6. กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา	3	3	4	2	-	12	
7. การปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ	1	1	1	2	-	5	
8. การตีความคำพูดที่คู่สนทนามีเจตนาต้องการสื่อ	1	2	2	2	-	7	
รวม	19	14	18	21	3	75	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการฝึกอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม พบว่า โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากค่า Sig เท่ากับ .404 มากกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาอย่างละเอียด สามารถสรุปผลการทดสอบ ดังนี้

#### กลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

พนักงานประจำสำนักงาน พบว่า ประสงค์ฝึกอบรมเรียนรู้การสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวกับประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง มาก ที่สุด จำนวน 11 คน รองลงมา กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา จำนวน 3 คน ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม จำนวน 2 คน และสุดท้ายประเด็นทางจริยธรรมในการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ การตีความคำพูดที่คู่สนทนาไม่เจตนาต้องการสื่อ เท่ากัน จำนวน 1 คน ตามลำดับ

พนักงานปฏิบัติการ พบว่า ประสงค์ฝึกอบรมเรียนรู้การสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวกับประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง มาก ที่สุด จำนวน 5 คน รองลงมา กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา จำนวน 3 คน ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม การตีความคำพูดที่คู่สนทนาไม่เจตนาต้องการสื่อ เท่ากัน จำนวน 2 คน และสุดท้ายวัฒนธรรมและการเจรจาตะวันตก-ตะวันออก การปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ เท่ากัน จำนวน 1 คน ตามลำดับ

หัวหน้างาน (Supervisor / Leader) พบว่า ประสงค์ฝึกอบรมเรียนรู้การสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวกับประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา เท่ากัน มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา วัฒนธรรมและการเจรจาตะวันตก-ตะวันออก จำนวน 3 คน รูปแบบการสื่อสาร วัจนภาษาและอวัจนภาษา การตีความคำพูดที่คู่สนทนาไม่เจตนาต้องการสื่อ เท่ากัน จำนวน 2 คน และสุดท้าย ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ประเด็นทางจริยธรรมในการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติเท่ากัน จำนวน 1 คน ตามลำดับ

#### กลุ่มผู้บริหาร

ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ พบว่า ประสงค์ฝึกอบรมเรียนรู้การสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวกับประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง มาก ที่สุด จำนวน 6 คน รองลงมา ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม จำนวน 4 คน รูปแบบการสื่อสารด้วยวัจนภาษาและอวัจนภาษา จำนวน 3 คน และสุดท้าย วัฒนธรรมและการเจรจาตะวันตก-ตะวันออก กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา การปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ การตีความคำพูดที่คู่สนทนาไม่เจตนาต้องการสื่อ เท่ากัน จำนวน 2 คน ตามลำดับ

ผู้บริหารสูงสุด พบว่า ประสงค์ฝึกอบรมเรียนรู้การสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเจรจาตะวันตก-ตะวันออก มากที่สุด จำนวน 2 คน รองลงมา ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม จำนวน 1 คน

#### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการทดลองใช้หลักสูตร (Pilot Experiment)

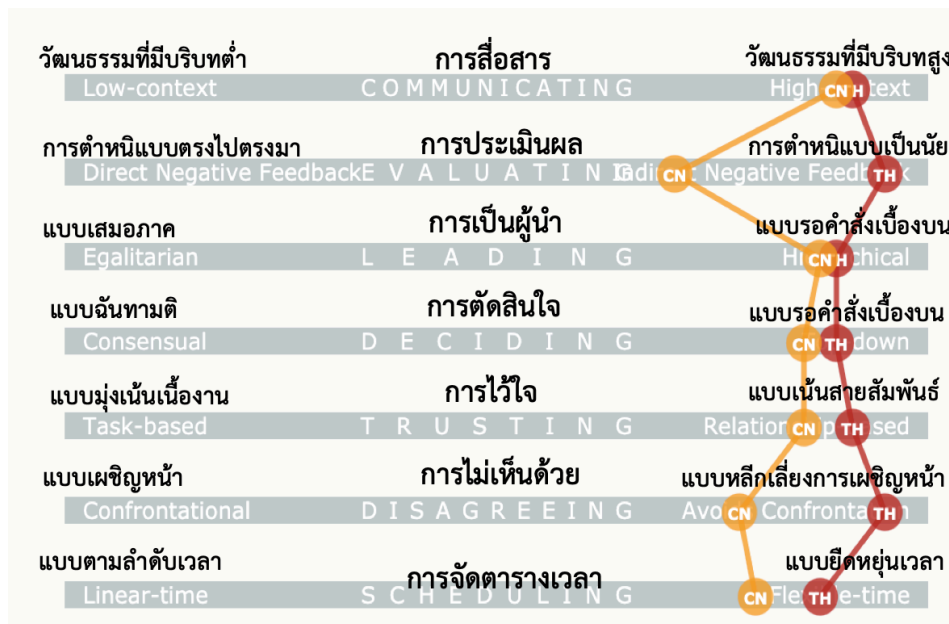
อาสาสมัครผู้รับการอบรมมาจากกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ได้แก่ พนักงานประจำสำนักงาน พนักงานปฏิบัติการและหัวหน้างานจำนวน 5 คน ผลการทดสอบความสัมพันธ์ใช้วิธีโคสแควร์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการติดต่อเจรจาสื่อสารกับต่างชาติ ระบุว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ผู้บริหารมีการติดต่อกับต่างชาติได้แก่ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย อังกฤษ อินเดีย สิงคโปร์และสหรัฐอเมริกา จากผลวิจัยนี้ วัฒนธรรมที่นำมาฝึกอบรมจึงอยู่ในกลุ่มประเทศดังกล่าว โดยแยกเป็นกลุ่มวัฒนธรรมตะวันออก – ตะวันตก และผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับเนื้อหาการฝึกอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม คือ ประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา และปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม หัวข้อเหล่านี้จึงนำมาเป็นเนื้อหาหลักในการฝึกอบรมให้แก่อาสาสมัคร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงว่า อาสาสมัครขาดความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมต่างชาติที่แตกต่างจากวัฒนธรรมตนมากๆ เช่น เยอรมันนี้ หรือแม้แต่เข้าใจผิดในวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมตนในบางมิติ เช่น ญี่ปุ่น

การอบรมในช่วงแรกเป็นภาคทฤษฎี อาสาสมัครเรียนรู้แผนที่วัฒนธรรมและการพล็อตจุดเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างในแผนที่วัฒนธรรม โดยแยกตามวัฒนธรรมตามกรอบแนวคิดของ Meyer (2014) คัดเลือกในด้านดังต่อไปนี้ 1) การสื่อสาร 2) การประเมินผล 3) การเป็นผู้นำ 4) การตัดสินใจ 5) ความไว้วางใจ 6) การไม่เห็นด้วย 7) การจัดทำหนดการ จากนั้นฝึกพล็อตด้วยตัวเอง โดยเริ่มพล็อตจุดออกมาที่ละด้าน จากนั้นลากเส้นเพื่อเชื่อมต่อจุดทั้งหมด เพื่อแสดงรูปแบบโดยรวมของวัฒนธรรมหนึ่งบนแผนที่ จากนั้นนำไปเปรียบเทียบกับแผนที่สมบูรณ์ ดังนี้

กลุ่มวัฒนธรรมตะวันออก



แผนภาพที่ 4.1 แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย – ญี่ปุ่น

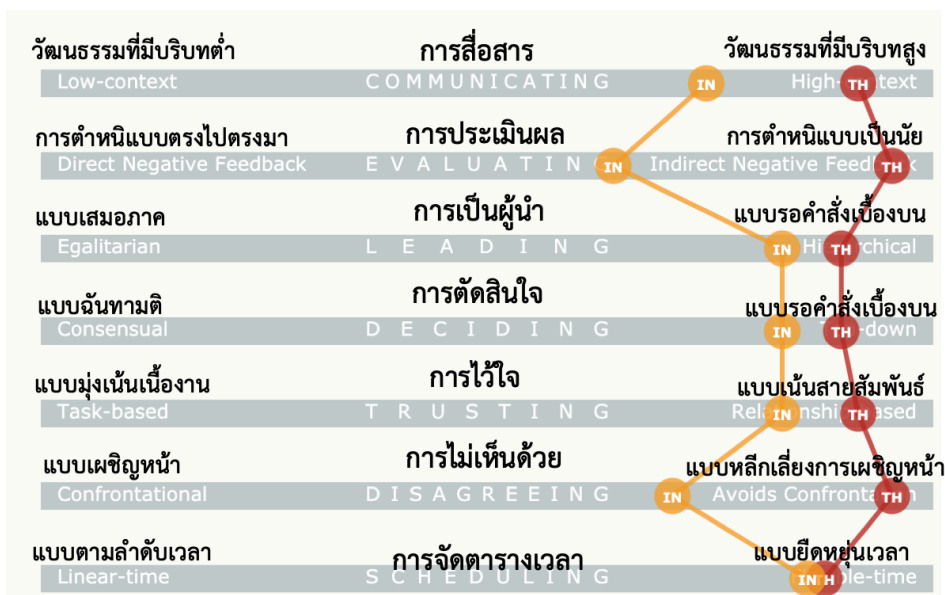


แผนภาพที่ 4.2 แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย – จีน





แผนภาพที่ 4.3 แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย – สิงคโปร์

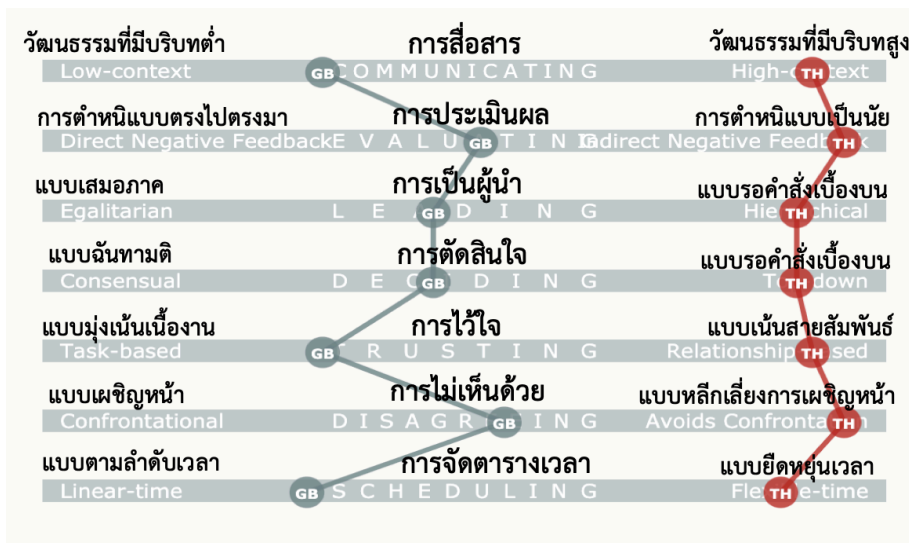


แผนภาพที่ 4.4 แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย – อินเดีย

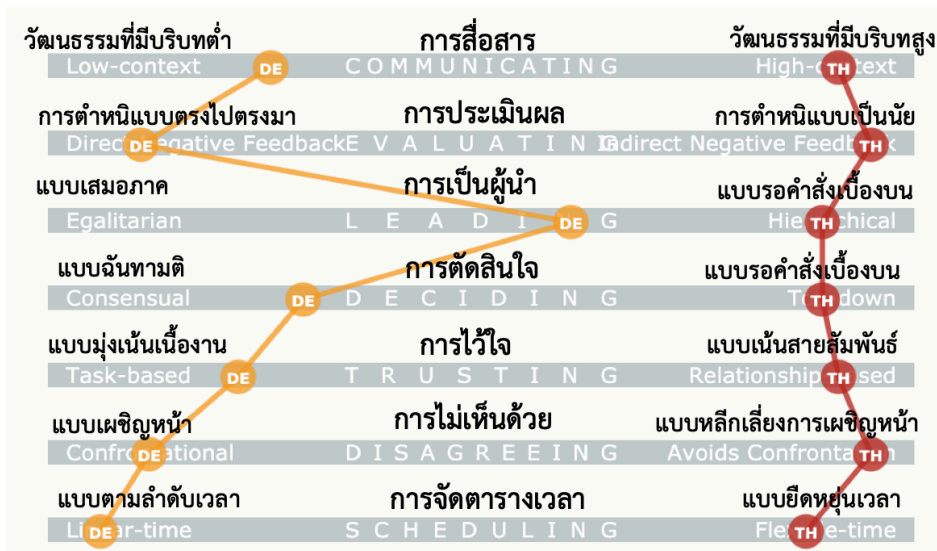
กลุ่มวัฒนธรรมตะวันตก



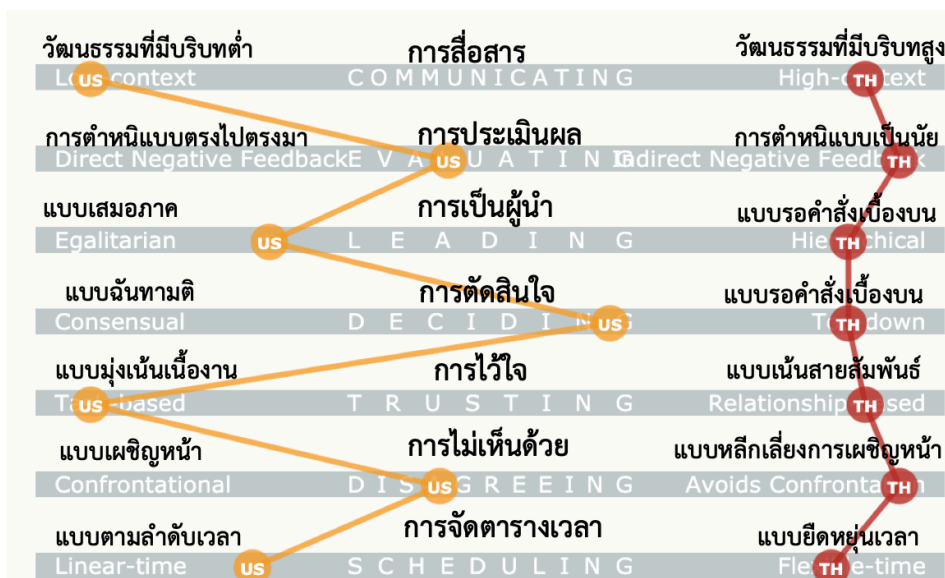
แผนภาพที่ 4.5 แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย – ออสเตรเลีย



แผนภาพที่ 4.6 แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย – อังกฤษ



แผนภาพที่ 4.7 แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย – เยอรมัน



แผนภาพที่ 4.8 แผนที่วัฒนธรรมเปรียบเทียบไทย – อเมริกัน

จากแผนที่วัฒนธรรม พบว่า ประเทศไทยและประเทศในกลุ่มตะวันตกไม่มีจุดพล็อตที่ทับซ้อนกันในทุกด้าน แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างวัฒนธรรม และเมื่อพิจารณารายละเอียด โดยดูคู่เทียบเป็นรายประเทศ พบว่ายังมีระดับความแตกต่าง เช่น ด้านการสื่อสาร เรียงลำดับจากบริบทต่ำที่สุดไปหาบริบทสูงที่สุดดังนี้ วัฒนธรรมอเมริกัน เยอรมัน อังกฤษ ออสเตรเลีย และไทย โดยวัฒนธรรมไทยและอเมริกันจะมีระยะห่างจุดพล็อตมากที่สุด สื่อถึงความแตกต่างมากที่สุดในด้านดังกล่าว ประเทศไทยและประเทศในกลุ่มตะวันออก พบว่า มีจุดพล็อตที่ทับซ้อนกันอยู่ในบางด้าน เช่น ด้านการเป็นผู้นำ ในวัฒนธรรมญี่ปุ่นและจีนมีจุดพล็อตที่ทับซ้อนกัน แสดงให้เห็น

ถึง การให้ความสำคัญการรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชามากที่สุดเหมือนกันทั้งสามวัฒนธรรม ในขณะที่วัฒนธรรมสิงคโปร์และอินเดียให้ความสำคัญการรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในระดับมาก

อาสาสมัครได้ทดลองพล็อตวัฒนธรรมไทยเป็นลำดับแรก จากนั้นเป็นวัฒนธรรมคูเอียบเพื่อเปรียบเทียบกรณีความเหมือนและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเพื่อให้สามารถอธิบายประเด็นปัญหาการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรมที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผลการทดลอง พบว่า การพล็อตความแตกต่างทางวัฒนธรรม 7 ด้านมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ซึ่งนับรวมจุดประมาณการที่สอดคล้องและจุดมั่นใจที่พล็อตลงในตำแหน่งที่ถูกต้อง เฉลี่ยร้อยละ 70 ในกลุ่มประเทศวัฒนธรรมตะวันออกซึ่งมากกว่ากลุ่มประเทศตะวันตก (เฉลี่ยร้อยละ 40) อาสาสมัครให้ความเห็นว่า อาศัยความคุ้นเคยและประสบการณ์ตรงทำให้คาดเดาได้ อย่างไรก็ตาม ในส่วนร้อยละ 30 ที่ไม่ถูกต้อง เป็นเพราะอาสาสมัครได้ตั้งสมมุติฐานว่าผู้คนในวัฒนธรรมต่างๆ จะมีพฤติกรรมบางอย่างตามเชื้อชาติของพวกเขาตามที่ตนเข้าใจมา (cultural stereotypes) และมีการสรุปความเห็นแบบเหมารวม (overgeneralization) โดยยึดเอาวัฒนธรรมแม่เป็นที่ตั้ง ทำให้พล็อตผิดตำแหน่งไป เช่น วัฒนธรรมญี่ปุ่นและไทย มีความคล้ายคลึงกัน การพล็อตมิติวัฒนธรรม 7 ด้านในแผนที่จะเกาะกลุ่ม (cluster together) ยกเว้นในด้านการตัดสินใจ ที่วัฒนธรรมญี่ปุ่นจะเป็นแบบฉันทมติ การจัดทำหนดการเป็นแบบตามลำดับเวลา ซึ่งมีความแตกต่างไปจากวัฒนธรรมไทยแบบสุดโต่ง นอกจากนี้ กลุ่มประเทศตะวันตกมีการพล็อตทุกวัฒนธรรมตำแหน่งคล้ายคลึงกันเกือบทั้งหมด ซึ่งผิดไปจากความเป็นจริง ดังแสดงในแผนภาพด้านบน หลังจากนั้นวิทยากรบรรยายสรุป เพื่อสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมที่นำมาเป็นกรณีศึกษาได้อย่างถูกต้อง และได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในภาคปายที่มีการปฏิสัมพันธ์กับวิทยากรชาวต่างชาติ

ผลการทดลองใช้หลักสูตร ในช่วงจำลองสถานการณ์ (simulation) โดยอาสาสมัครได้รับใบงานก่อนหน้าการอบรม 3 วันเพื่อทำความเข้าใจโจทย์ แต่ละคนสวมบทบาทเป็นพนักงานบริษัทเข้าเจรจาและสื่อสารในรูปแบบสนทนากลุ่มกับวิทยากรชาวต่างชาติสวมบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชา สัญชาติอังกฤษ โดยมีจุดประสงค์ให้อาสาสมัครฝึกทักษะการเจรจาหาทางออกในข้อพิพาทเรื่องการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน พบว่าอาสาสมัครมีปัญหาการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ เมื่อต้องสื่อสารกับวิทยากร กล่าวคือ มีการหยุดและพูดซ้ำ และขอร้องให้วิทยากรพูดซ้ำลง ใช้คำศัพท์ง่าย จึงทำให้การสนทนาสามารถไปได้ หากแต่กระบวนการเจรจาในการจำลองสถานการณ์ดำเนินไปอย่างล่าช้า ไม่มีความราบรื่นเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามเป้าหมายการเจรจา คือการหาทางออกในการประนีประนอมทั้งสองฝ่าย ในด้านข้ามวัฒนธรรม อาสาสมัครสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมอังกฤษ ในประเด็นสำคัญทางวัฒนธรรม เช่น มีความรู้ว่าคุณสนทนาของตนมาจากวัฒนธรรมที่มีบริบทที่ รูปแบบการสื่อสาร ใช้วัจนภาษาเป็นหลัก อาสาสมัครพยายามสื่อสารออกมาให้ได้มากที่สุด พูดตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าในการแสดงความคิดเห็น และตั้งคำถาม จนทำให้ภารกิจในการเจรจาสำเร็จในที่สุด รูปแบบการเจรจา พบว่าเป็น แบบรองรับ (Accommodating) ใช้เวลาประมาณ 35 นาที

การวัดผลหลังการอบรม โดยการหาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้หลังการเข้ารับการอบรม ที่กำหนดร้อยละ 60 ผลการเปรียบเทียบการอบรมกับเกณฑ์

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบการอบรมกับเกณฑ์

	$\bar{X}$	S	จำนวน	t-test เปิดตาราง Statistical Table (T-Distribution)
ทดสอบคะแนนหลังอบรมกับ เกณฑ์	28.4	3.847	2.557	2.015

จากตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบการอบรมกับเกณฑ์ พบว่าการทดสอบค่า t-test ที่คำนวณสูงกว่าค่า T ที่เปิดจากตาราง แสดงว่ากิจกรรมการเรียนรู้ของหลักสูตรฯ ทำให้คะแนนเฉลี่ยหลังอบรมสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Conclusions, Discussion, and Recommendations)

### 5.1 การสรุปผลการวิจัย

สรุปการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคน ในเขตระยอง เศรษฐกิจภาคตะวันออก แบ่งออกเป็นผลวิจัยจากแบบสอบถามและผลจากการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมฯ ตามลำดับดังนี้

ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี โดยอยู่ในนิคมอมตะซิตี้ชลบุรี ส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการ ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งประมาณ 1-3 ปี มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานบุคคล คุณสมบัติที่ดีคือมีความเป็นผู้นำ บริษัทที่ทำงานเป็นบริษัทข้ามชาติ แต่ไม่ทราบสัญชาติ

การติดต่อประสานงานกับคนต่างชาติและประเด็นปัญหา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมไทย-อังกฤษ ลักษณะงานที่ทำประจำวันมีความจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับต่างชาติ เพราะเป็นผู้บังคับบัญชาและ/หรือเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกค้า การทดสอบความสัมพันธ์เกี่ยวกับการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จากการทดสอบความสัมพันธ์ใช้วิธี Chi-Square เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับการติดต่อเจรจาสื่อสารกับต่างชาติ ผลการทดสอบ พบว่า โดยรวมกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มไม่ใช่ผู้บริหาร มีการติดต่อเจรจาสื่อสารกับชาวญี่ปุ่นมากที่สุด รองลงมา จีน อังกฤษ และออสเตรเลีย ฟิลิปปินส์ อินเดีย สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา ตามลำดับ หัวข้อที่มักจะต้องเจรจาสื่อสารกับชาวต่างชาติที่กทหายทั่วไป ปัญหาในการติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ไม่สามารถสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว

ความสามารถเกี่ยวกับประเด็นข้ามวัฒนธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ปฏิบัติงานตระหนักรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้ เตรียมการและปรับเปลี่ยนรูปแบบการเจรจาสื่อสารในบริบทข้ามวัฒนธรรม และเมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับอวัจนภาษา โดยมีการใช้จังหวะการหยุด (pause) และการเงียบ (silence) อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป รองลงมา ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ต่างวัฒนธรรมเมื่อมีพันธกิจในการปฏิสัมพันธ์กับต่างชาติ และมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางวาจา เช่น น้ำเสียง เมื่อจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม มีการปรับเจตคติให้มีความสุข ความชอบในการปฏิสัมพันธ์ และมีการจัดการกับความเครียดจากการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แปลกใหม่ได้ อีกทั้งพร้อมเรียนรู้กฎทางอวัจนภาษาของวัฒนธรรมอื่น ตลอดจนรู้จักระบกกฏหมายและเศรษฐกิจ คุณค่าทางวัฒนธรรมและความเชื่อทางศาสนาของวัฒนธรรมอื่นตามลำดับ จากผลดังกล่าว ความสามารถทางวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานจัดอยู่ในประเภทพฤติกรรมนิยมและ

อภิปัญญา นิยม จากการทดสอบความสัมพันธ์เกี่ยวกับการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ใช้วิธี Chi-Square เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับเจตคติในประเด็นข้ามวัฒนธรรม ผลการทดสอบ พบว่าโดยรวมกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มไม่ใช่ผู้บริหารมีเจตคติในประเด็นข้ามวัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมสัมพัทธ์นิยม ในระดับ การยอมรับ มากที่สุด รองลงมา การปรับตัว และ การกลมกลืน ตามมาด้วย เจตคติแบบวัฒนธรรมของตนเป็นศูนย์กลาง โดยเป็นแบบ การลดขนาด และ การปฏิเสธ ตามลำดับ

การจัดการการเจรจากับคู่สนทนาชาวต่างชาติในบริบทการทำงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีการจัดการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในรูปแบบการรองรับ (Accommodating) โดยให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ ความรู้สึกของคู่สนทนา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ตามด้วยการจัดการการเจรจารูปแบบการประนีประนอม (Compromising) โดยพยายามคำนึงถึงความปลอดภัยของอีกฝ่าย หาผลกำไรและขาดทุนที่ยุติธรรมสำหรับตนและคู่เจรจา รองลงมาเป็นการจัดการการเจรจารูปแบบการแข่งขัน (Competing) ให้ความสัมพันธ์กับความพยายาม โดยแสดงให้เห็นถึงตรรกะและประโยชน์ของข้อเสนอตน และตามด้วยการจัดการการเจรจาแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ในลำดับสุดท้าย

การแสดงออกหากอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องประสานงานกับต่างชาติ พบว่ามีการสื่อสารบริบทต่ำ (Low Context) ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการสร้างและถ่ายทอดข้อความโดยตรงไปยังคู่สนทนา สื่อสารอย่างเปิดเผย และกล้าหรือยอมรับการเผชิญหน้า การขัดจังหวะ และแสดงสีหน้า ให้ความสำคัญพูดตรงไปตรงมาและหนักแน่น แน่วแน่ในการทำภารกิจให้เสร็จสิ้น กระตุ้นคู่สนทนาเพื่อตอบสนองอย่างรวดเร็ว และคาดหวังการตอบสนองที่ตรงไปตรงมา ในกรอบเวลาที่กำหนด

การรับรู้และเจตคติในมิติการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในที่ทำงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ความรับผิดชอบต่อภาระงาน รองลงมา โอกาสได้แสดงศักยภาพในการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ กลยุทธ์ในการเจรจาเป็นแบบให้ความสำคัญกับเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ของตนมากกว่าอีกฝ่าย ความเข้าใจความหลากหลายระหว่างกลุ่ม ให้ความสำคัญกับความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านพฤติกรรมนิยม ในขณะที่ส่วนน้อยมีความวิตกกังวลในการสื่อสารระหว่างกลุ่ม การสูญเสียประสิทธิภาพและผลิตภาพ และสุดท้ายหลีกเลี่ยงทุกครั้งที่ต้องทำงานร่วมกับต่างชาติ ตามลำดับ

อุปสรรคในเรื่องการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับต่างชาติ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีอุปสรรคเรื่องความแตกต่างของภาษาและบริบทพื้นเพภูมิภาค และวัฒนธรรม รองลงมา ความแตกต่างของระดับความสามารถในการจัดการต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก ความคาดหวังของแต่ละฝ่าย จุดประสงค์ในการทำงาน ตลอดจนการขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์และความสนิท และสุดท้ายข้อจำกัดทางภาษาต้องใช้ล่ามตามลำดับ ในส่วนของภาษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอังกฤษ มากกว่า รองลงมา ญี่ปุ่น และ

จีน เพราะมีกิจต้องติดต่อกับชาวต่างชาติ มีปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ สื่อสารได้ช้า เพราะคิดเป็นภาษาไทยก่อน จึงสื่อสาร

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญทักษะการสื่อสาร เน้นที่วัจนภาษา ภาษากลางที่ใช้ในการสื่อสาร เป็นผู้ฟังและผู้ถ่ายทอดที่ดี รองลงมา ความรู้ด้านประเทศ วัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติของคู่สนทนา และการสังสมประสบการณ์

การจัดฝึกอบรมด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทที่ทำงาน พบว่า ในบริษัทหรือองค์กรไม่มีการจัดอบรมด้านนี้ให้พนักงาน จึงไม่มีรูปแบบในการจัดอบรม อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ทำงานมีแหล่งสนับสนุนเพื่อพัฒนาทักษะให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมในอนาคตเกี่ยวกับการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม จากการทดสอบความสัมพันธ์ใช้วิธี Chi-Square เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรกับหัวข้อที่ประสงค์จะเรียนรู้ ผลการทดสอบ มีดังนี้ พบว่า โดยรวมกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มไม่ใช่ผู้บริหาร มีความประสงค์ฝึกอบรมเรียนรู้การสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวกับประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง มากที่สุด รองลงมา กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม วัฒนธรรมและการเจรจาตะวันตก-ตะวันออก การตีความคำพูดที่คู่สนทนามีเจตนาต้องการสื่อ รูปแบบการสื่อสารด้วยวัจนภาษาและอวัจนภาษา การปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ และประเด็นทางจริยธรรมในการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ตามลำดับ

ผลจากการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมฯ ในภาคทฤษฎี อาสาสมัครเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศต่างๆ แบ่งประเด็นหลักๆ ตามอนุกรมวิธานของ Meyer (2014) ) คือ การสื่อสาร 2) การประเมินผล 3) การเป็นผู้นำ 4) การตัดสินใจ 5) ความไว้วางใจ 6) การไม่เห็นด้วย 7) การจำกัดกำหนดการ จากนั้นฝึกพล็อตจุดในแต่ละด้านและลากเส้นเพื่อเห็นรูปแบบโดยรวมของวัฒนธรรมหนึ่งด้วยตัวเองและนำไปเปรียบเทียบกับแผนที่สมบูรณ์ พบว่าการพล็อตจุดแสดงความแตกต่างทางวัฒนธรรม 7 ด้านมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ในกลุ่มประเทศวัฒนธรรมตะวันออก โดยให้ความเห็นว่า อาศัยความคุ้นเคยและประสบการณ์ตรงทำให้คาดเดาได้ อย่างไรก็ตาม ในกลุ่มประเทศตะวันตก มีการพล็อตจุดในแต่ละด้านของทุกวัฒนธรรมที่ตำแหน่งคล้ายคลึงกันเกือบทั้งหมด ซึ่งผิดไปจากความเป็นจริง แสดงถึงการขาดความรู้ทางวัฒนธรรมในกลุ่มประเทศตะวันตก ผลการทดลองใช้หลักสูตร ในช่วงการจำลองสถานการณ์ (simulation) พบว่า อาสาสมัครมีปัญหาการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษเมื่อต้องสื่อสารกับวิทยากรชาวอังกฤษ เช่น มีการหยุดและพูดซ้ำ จึงทำให้การสนทนาสามารถไปต่อได้ หากแต่กระบวนการเจรจาในสถานการณ์จำลองดำเนินไปอย่างล่าช้า เป้าหมายการเจรจา คือ การหาทางออกในการประนีประนอมทั้งสองฝ่าย ในด้านข้ามวัฒนธรรม อาสาสมัครสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมอังกฤษ และพยายามสื่อสารออกมาให้ได้มากที่สุด พูดตรงไปตรงมา กล่าวเผชิญหน้าในการแสดงความคิดเห็น และตั้งคำถาม จนทำให้ภารกิจในการเจรจาสำเร็จในที่สุด รูปแบบการเจรจา พบว่าเป็น



แบบรองรับ (Accommodating) การวัดผลหลังการอบรม โดยการหาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้หลังการเข้ารับการอบรม ที่กำหนดร้อยละ 60 พบว่าการทดสอบค่า t-test ที่คำนวณสูงกว่าค่า T ที่เปิดจากตาราง แสดงว่า กิจกรรมการเรียนรู้ของหลักสูตรฯ ทำให้คะแนนเฉลี่ยหลังอบรมสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 5.2 การอภิปรายผล

ทักษะทางภาษาและเจรจาและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นประเด็นศึกษาที่สำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างหลักสูตรอบรมฯ ของการวิจัยนี้ ผลการวิจัยพบว่าปัญหาสำคัญแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ภาษา 2) ความเข้าใจในวัฒนธรรมต่างชาติและความหลากหลายทางวัฒนธรรม

### ประเด็นความท้าทายในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาค ตะวันออก ๓ ปัจจุบัน

ปัญหาหลักในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานคือ การใช้ภาษากลางในการสื่อสาร ได้แก่ ภาษาอังกฤษ ตามด้วยภาษาญี่ปุ่นและจีน บริบทการใช้ภาษาของผู้ปฏิบัติงานจัดในหมวดหมู่ของ Neeley (2017) ประเภทชาวต่างชาติทางภาษา (linguistic expats) ในประเทศไทย แต่มีการใช้ภาษาต่างประเทศที่ทำงาน ประเด็นปัญหาคือ ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำความเข้าใจสิ่งที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาต่างชาติ supplier/ vendor หรือลูกค้า ในบางสถานการณ์ เช่น การติดตามงาน ประสานงาน รายงาน ประชุมแผนก ประจำวัน คำขาย ธุรกิจ นิติกรรม ซึ่งอุปสรรคในการทำความเข้าใจคู่สนทนาต่างชาติมีตั้งแต่เรื่องของระบบเสียงและสำเนียง ความเร็วในการพูด การใช้ภาษาสำนวน คำสแลง การใช้อุปมาอุปไมย จนถึงการใช้วาทศิลป์ เช่น การพูดเสียดสี แม้ว่าผลคะแนนภาษาอังกฤษของผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 30 มีระดับคะแนนที่เรียนในสถาบันการศึกษา คือ 3.00 หรือ B ขึ้นไป ผู้ปฏิบัติงานรายงานว่า ยังมีปัญหาในการใช้ productive skills คือ การพูดและเขียน เป็นเหตุให้ร้อยละ 96 ของผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนาภาษาอังกฤษของตน ศึกษาภาษาอังกฤษเพิ่มเติมเน้นทักษะการพูดและการสื่อสารทางธุรกิจ

ในมิติข้ามวัฒนธรรมในสถานที่ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติในเชิงบวก ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ ต่อภาระงาน (individual accountability) ก่อให้เกิดแรงจูงใจแบบผสมผสาน มีมุมมองวัฒนธรรมสัมพัทธนิยม ในระดับ การยอมรับความต่างทางวัฒนธรรม คือ เคารพความแตกต่างทางพฤติกรรมและเคารพความแตกต่างของคุณค่า มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ เตรียมการวางแผน แสดงให้เห็นถึงความฉลาดทางวัฒนธรรมด้าน อภิปัญญานิยม รวมไปถึงการให้ความสำคัญการแสดงออกทางวจนภาษาและอวจนภาษา แสดงให้เห็นถึงความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านพฤติกรรมนิยม อีกทั้งยังพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความกังวลน้อย หรือกลัวที่จะเผชิญกับ สถานการณ์การเจรจาข้ามวัฒนธรรม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้สามารถเข้าสู่กระบวนการเจรจาได้โดยไม่มีอคติใดๆ

ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่แผนที่วัฒนธรรมในองค์กรผู้ปฏิบัติงานในบริบทพื้นที่อีอีซีที่แตกต่างจากแผนที่วัฒนธรรมไทยตามอนุกรมวิธานของ Meyer (2014) ในบางด้าน กล่าวคือ ด้านการสื่อสาร ปรับเปลี่ยนรูปแบบการเจรจาสื่อสารในบริบทข้ามวัฒนธรรม เป็นแบบวัฒนธรรมที่มีบริบทต่ำ เน้นวจนภาษาทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเอกสาร การสื่อสารตรงไปตรงมา และมีการใช้วจนภาษาอย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม แผนที่วัฒนธรรม ด้านการไว้วางใจ ผู้ปฏิบัติงานยังคงมุ่งเน้นสายสัมพันธ์ จากการรายงานด้านการจัดการการเจรจากับคู่สนทนาชาวต่างชาติในบริบทการทำงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีการจัดการการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในรูปแบบการรองรับ (Accommodating) โดยให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ ความรู้สึกของคู่สนทนา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ตามด้วยการจัดการการเจรจารูปแบบการประนีประนอม นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม คือ ทักษะการสื่อสารโดยใช้วจนภาษา ภาษากลางที่ใช้ในการสื่อสาร เป็นผู้ฟังและผู้ถ่ายทอดที่ดี รองลงมา ความรู้ด้านประเทศ วัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติของคู่สนทนา และการส่งเสริมประสบการณ์

จากภาพรวมผลวิจัย ความสามารถในการใช้ทักษะภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว คือปัจจัยหนึ่งที่จะแก้ปัญหาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและสามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจา ตลอดจนเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี มีการใช้ผลัดการสนทนา (turn taking) อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ อนุมานได้ว่า ปัญหาในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอาจบรรเทาลง ถ้าวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้เคียงกับของคู่สนทนา เรียกว่า ความใกล้เคียงทางวัฒนธรรม (Cultural Proximity) กล่าวคือ หากวัฒนธรรมไทยมีความใกล้เคียงกับวัฒนธรรมคู่สนทนา จะมีการคาดเดาสถานการณ์การเจรจาได้ เช่น วัฒนธรรมในเอเชีย เช่น จีน อินเดีย เอเชีย และฟิลิปปินส์ ทำให้การเจรจาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบการสื่อสารในวัฒนธรรมที่มีบริบทสูงที่มีต้องอิงวจนภาษามากนัก แม้ว่าคู่เจรจาจะมีระดับความสามารถในการใช้ภาษากลางได้แก่ ภาษาอังกฤษแตกต่างกัน หากวัฒนธรรมคู่เทียบมีความใกล้เคียงกันตลอดจนมีความคุ้นชินจะทำให้มีแนวโน้มในการเจรจาสื่อสารได้สำเร็จมากขึ้น ชัดแย้งกับรายงานของ Buecker et al (2014) และ Shankar (2017) ที่นำเสนอแนวคิดความสัมพันธ์ปัจจัยความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) และอัตราการสำเร็จในการเจรจา จากผลวิจัยนี้ พบว่า CQ มิใช่ปัจจัยหลักในการชี้วัดความสำเร็จในการเจรจาสำหรับคู่เจรจาที่มาจากวัฒนธรรมที่มีบริบทสูงเหมือนกัน แต่เป็นตัวแปรความเหมือนทางวัฒนธรรมที่มีความสำคัญ ในทางกลับกัน หากวัฒนธรรมไทยมีความแตกต่างกับวัฒนธรรมคู่สนทนาหลายด้าน จะทำให้เกิดอุปสรรคมากกว่าในการเจรจา ได้แก่ วัฒนธรรมในแถบยุโรป เช่น เยอรมันนี เนเธอร์แลนด์ วัฒนธรรมในแถบอเมริกาเหนือ เช่น สหรัฐอเมริกาและแคนาดา เนื่องจากค่านิยม ความเชื่อ วิธีการให้เหตุผล รูปแบบการสื่อสาร ลักษณะการทำงาน ความคาดหวัง การแสดงออก มุมมองวิถี ระดับความเข้าใจเนื้อหาสนทนาและประเภทบุคคลิกภาพ มีความแตกต่างกัน และต้องใช้วจนภาษาผ่านภาษากลางเป็นหลักก็ยิ่งทำให้แนวโน้มการเจรจาและสื่อสารประสบความสำเร็จต่ำ โดยเฉพาะในกรณีผู้ปฏิบัติงานมีระดับความสามารถทางภาษาต่ำกว่ากับความไม่

คุ้นเคยในวัฒนธรรมของคู่เจรจา ในบริบทนี้ อนุমানได้ว่า ปัจจัยความฉลาดทางวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานอาจส่งผลดีต่อความสามารถในการสื่อสาร

ปัจจัยสุดท้าย คือ ความเข้าใจ เพื่อลดและหลีกเลี่ยงอุปสรรคความยากลำบากในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องและแม่นยำในความคิด ความรู้สึก ความคิด ค่านิยม สไตล์ ความปรารถนา วัตถุประสงค์การเจรจา และการใช้เวลาศึกษาในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมของคู่สนทนา ในฐานะความคิดว่า คนอื่นมีความแตกต่างจากเรา เป็นที่ตั้ง ในแง่ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ รู้ว่าคู่สนทนาเป็นใครและรู้วิธีการสื่อสาร (know who; know how) ตามลำดับ เช่น คู่เจรจาเป็นชาวเยอรมัน จากอนุกรมวิธานของ Meyer (2014) เสนอว่า วิธีการสื่อสารควรเป็นแบบใช้บริบทต่ำ การสื่อข้อความเน้นความเรียบง่ายและชัดเจน ตรงไปตรงมา ข้อความมักสื่อด้วยวาจา การเตรียมความพร้อมในด้านข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นสิ่งจำเป็น กล่าวเผชิญหน้าในพื้นฐานของทฤษฎี มีหลักการและเหตุผล ตลอดจนมีความตรงต่อเวลาในทุกสถานการณ์ สรุปภาพรวม คือ การพัฒนาความสามารถทางภาษาเพื่อให้อาจมีความสามารถในการสื่อสารสูง และความรู้ความเข้าใจด้านประเทศ และวัฒนธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมให้สำเร็จลุล่วง

### **หัวข้อและกิจกรรมในหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม**

รายงานผลวิจัยระบุว่า กลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหารและกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและกลางมีความประสงค์ฝึกอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง ตามด้วยกลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา และปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม กลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีความประสงค์ฝึกอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรองตามด้วยปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และรูปแบบการสื่อสารด้วยวจนภาษาและอวัจนภาษา

จากผลดังกล่าว ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นตรงกันในหัวข้อ ประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง ที่ประสงค์จะเรียนรู้เป็นลำดับแรก เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานรายงานว่ามีความคุ้นเคยการเจรจาในบริบทสถานที่ทำงาน ซึ่งมักจะเป็นรูปแบบซ้ำๆ ได้แก่ การเจรจาแบบแจกจ่าย (distributive) จึงมีความประสงค์ที่จะเรียนรู้การเจรจาประเภทอื่นๆ ที่ปรากฏ เป็นที่ยอมรับว่าการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและท้าทาย กอปรกับปัจจุบันโลกเผชิญสถานการณ์โรคระบาด Covid-19 การเจรจาข้ามวัฒนธรรมอาจจัดในช่องทางที่มีใช้เป็นการเผชิญหน้าทั้งสองฝ่ายแบบ face-to-face แต่ผ่านอุปกรณ์สื่อสารต่างๆ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ในรูปแบบ VDO Conference ที่มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ดังนั้นเนื้อหาส่วนหนึ่งในหลักสูตรจะเป็นประเด็นของประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรองตลอดจนช่องทางในการเจรจา หัวข้อถัดมาที่ประสงค์จะเรียนรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา ทั้งนี้ ไม่พบในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอนุমানได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้มีประสบการณ์ในการเจรจาและการจัดการการเจรจาข้ามวัฒนธรรม จึงประสงค์เรียนรู้หัวข้ออื่น ในทาง

กลับกัน ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มอื่น ต้องการทราบเทคนิควิธีการเจรจาเพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง ตามที่อาสาสมัคร รายงานว่า ตนยังไม่ค่อยมีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรอง แต่ในอนาคต เมื่อมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ มีความเป็นไปได้ที่จะได้รับมอบหมายในการเจรจาในสถานการณ์ต่างๆ จึงมีความประสงค์ที่จะเรียนรู้ อีก หัวข้อที่ผู้ปฏิบัติงานประสงค์เรียนรู้ในทุกกลุ่ม คือ ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม สาเหตุหลัก คือ เมื่อมองที่เป้าหมายการเจรจา ได้แก่ ความสำเร็จลุล่วง โดยที่ผู้เจรจาตลอดจนองค์กรไม่เสียผลประโยชน์หรือเสียน้อยที่สุด จึงมีความประสงค์ในการรับรู้และเข้าใจก่อนที่จะมีปฏิสัมพันธ์และเริ่มกระบวนการเจรจา เพื่อที่จะสามารถจัดอุปสรรคออกไปได้ อีกทั้งผลระบุว่า ทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความสามารถข้ามวัฒนธรรม และเป็นทักษะที่ต้องใช้ในชีวิตส่วนตัวและอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น การอบรมหลักสูตรระยะสั้นๆ เนื้อหา และการถ่ายทอดบางส่วนจัดเป็นภาษาอังกฤษโดยเจ้าของภาษา เพื่อให้มีการเรียนรู้ภาษา สำนวน คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ผลสรุป ขั้นตอนในการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม มี ดังนี้

- 1) การทดสอบวัดระดับภาษาอังกฤษ (English placement test) เพื่อแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมในระดับความสามารถภาษาอังกฤษที่เหมาะสมตามเกณฑ์ CEFR (A2 และ B1) ในกรณีมีผลคะแนนสอบ Standardized Test เทียบเท่า TOEIC 785 สามารถใช้ผลแทนการสอบวัดระดับภาษาอังกฤษ ไปขึ้นที่ 4
- 2) การจัดอบรมระยะสั้นทางภาษาแบบเข้มข้น (intensive) ของหลักสูตรสอนภาษาอังกฤษให้แรงงานฯ โดยแยกตามระดับความสามารถทางภาษาอังกฤษ
- 3) ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบความสามารถภาษาอังกฤษ กรณีผ่านเกณฑ์การสอบร้อยละ 70 (ความสามารถทางภาษาอังกฤษ ระดับ B2 ตามเกณฑ์ CEFR) ไปขึ้นที่ 4 หากไม่ผ่าน ไปขึ้นที่ 2
- 4) การจัดอบรมหลักสูตรการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม ให้แก่ผู้ผ่านเกณฑ์ระยะเวลา 2 วัน จัดนอกเวลาราชการ วันแรกเป็นภาคทฤษฎี วันที่สองเป็นภาคทฤษฎี-ภาคปฏิบัติ
- 5) ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบของหลักสูตรฯ เมื่อผ่านเกณฑ์ จะได้รับประกาศนียบัตร

**หมายเหตุ** ชั้นที่ (1) - (3) เป็นความร่วมมือของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งดำเนินการโครงการวิจัยย่อย เรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรสอนภาษาอังกฤษให้แรงงานในอุตสาหกรรมอิตาลี” ได้แผนวิจัย “การพัฒนาสถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคนรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมในระบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก”

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

- 1) มีตัวเลือกภาษากลาง นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ เพิ่มเติมในแผนการเรียนรู้ เช่น ภาษาจีน
- 2) จัดอบรมวิทยากรชาวต่างชาติให้มีความรู้ความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและมีความเชี่ยวชาญและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้รับการอบรมโดยคณะผู้วิจัย
- 3) มหาวิทยาลัย สถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรและสถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคนในพื้นที่ EEC มีการส่งเสริมการทำหลักสูตรระยะทักษะและโปรแกรมการเรียนรู้ในทักษะที่ซับซ้อนมากขึ้น เช่น การจัดการความขัดแย้งและประนีประนอมข้ามวัฒนธรรม เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป

- 1) วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสำเร็จรูป ในรูปแบบการเรียนการสอนออนไลน์แบบเปิด (Massive Open Online Course (MOOC)) สำหรับผู้ปฏิบัติงานในเขตเศรษฐกิจทั่วประเทศ เพื่อการเข้าถึงในวงกว้างอย่างครอบคลุม โดยออกแบบให้ผู้รับการอบรมสามารถเลือกหัวข้อการเรียนรู้ได้ โดยก่อนการอบรม มีการตอบแบบสอบถามความต้องการเพื่อปรับแต่งหัวข้อที่ประสงค์จะเรียนรู้ (customization) โดยเนื้อหาการอบรมแยกเป็นหัวข้อ
- 2) ศึกษาการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เกี่ยวกับการพัฒนาแบบทดสอบมาตรฐานหลังการอบรม (Standardised Test) สำหรับหลักสูตรการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ในรูปแบบคอมพิวเตอร์ (Computer Based Testing: CBT) และ/ หรือรูปแบบออนไลน์ (Online Testing System)

## บรรณานุกรม (Bibliography)

- ณัชพล จรุงพิพัฒน์กุล. (2562). โครงการ EEC: ความหวังใหม่ในการพลิกฟื้นวัฏจักรการลงทุน. FAQ: Focused and Quick. ธนาคารแห่งประเทศไทย, 155, 1-10.
- ณัฐพร พานโพธิ์ทอง. (2553). เอกสารคำสอนรายวิชา 2201783 การวิเคราะห์ภาษาไทยตามแนววจนปฏิบัติ ศาสตร์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาภาษาไทย คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ เครือแก้ว ณ ลำพูน. (2518). ลักษณะสังคมไทย. กรุงเทพฯ: บพิธ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: นานมีพับลิเคชั่นส์.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). สังคมและวัฒนธรรมไทย: ค่านิยม ครอบครัว ศาสนา ประเพณี (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- Abbasi, B. A., Gul, A., & Senin, A. A. (2018). Negotiation Styles: A Comparative Study of Pakistani and Chinese Officials Working in Neelum–Jhelum Hydroelectric Project (NJHEP). *Journal of Creating Value*, 4(1), 110–122. <https://doi.org/10.1177/2394964316684239>
- Aimoldina, A. & Branch, K. (2017). First language influence on non-native-speakers business writing: A cross-cultural study. In *Procedia Economics and Finance*. 39, 65-77.
- Bennett, M. J. (1993). Towards Ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.). *Education for the intercultural experience*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Board of Investment. (2020). Office of the Prime Minister’s Press Release. Retrieved from [https://www.boi.go.th/upload/content/No.12\\_2564.pdf](https://www.boi.go.th/upload/content/No.12_2564.pdf)
- Borba, D. (2016). Design Thinking: A manual for innovation. Retrieved from <https://medium.com/@demianborba/design-thinking-a-manual-for-innovation-e0576b34eff6>.
- Borchers, T. (1999). *Functions of Interpersonal Communication Website*. Allyn & Bacon. Retrieve from: <http://www.abacon.com/commstudies/interpersonal/infunctions.html>
- Brett, J. M. (2000). Culture and negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97–104.
- Brett, J., & Okumura, T. (1998). Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 495-510. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256938>.
- Buecker, J., Furrer, O., Poutsma, E. and Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country

- managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), pp. 2068-2087.
- Cai, J. (2009). *The Role of a Cross-Cultural Training Program in Interpersonal Communications Between Finnish and Chinese Partners Case*. Unpublished dissertation, Helsinki School of Economics.
- Clyne, M., Ball, M., and Neil, D. (1991). Inter-cultural communication at work in Australia. *Multilingua*, 10(3): 251–273.
- DeSario, Jack P., Faerman, S. R. and Slack J. D. (1994). *Local Government Information and Training Needs in the 21<sup>st</sup> Century*. Quorum Books: Westport.
- Dignen, B. (2012). Communication across cultures – an interpersonal approach. Annual IATEFL Besig Conference.
- DLA Piper Report. (2015). *Making Foreign Investment in Thailand: A Corporate Guide*. DLA Piper.
- Dodd, Charles Harold (1991). *Dynamics of intercultural communication*. Dubuque, A: Wm.C. Brown Publishers.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Feely, A. and Harzing, A. (2003). ‘Language management in multinational companies’, *Cross-cultural Management: An International Journal*, 10(2), pp. 37–52.
- Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. (2011). *Getting to YES*. Penguin Books. pp. 1–170.
- Fjellström, D. (2005). *International Business Negotiation*. Unpublished dissertation, Södertörn University.
- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W. and Piekkari, R. (2006). ‘The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language’, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11 No. 4, pp. 406–423.
- Gerstman, B. [n.d.]. t-Table. Retrieved from <http://www.sjsu.edu/faculty/gerstman/StatPrimer/t-table.pdf>
- Ghauri, P. (2003). A Framework for International Business Negotiation. in Ghauri, Pervez N. and Usunier, Jean-Claude (editors) *International Business Negotiations* (2nd ed), Oxford, UK: Elsevier, pp. 3-22.
- Ghauri, P., & Usunier, J. C. (2003). *International business negotiations*. Oxford: Pergamon.

- Goodall, K. (2002), 'Managing to Learn: from cross-cultural theory to management practice', In: Warner, M. , and Joynt, P. (eds.) (2002), *Managing Across Cultures*, 2n edition, London: Thomson.
- Gudykunst, W. B. & Mody, B. (2002). *Handbook of International and Intercultural Communication*. Sage Publication, pp. 225-241.
- Hall, E. T. (1981). *The Silent Language*. New York: Anchor Books.
- Harzing, A. and Feely, A. (2008) 'The language barrier and its implications for HQ-subsiidiary relationships' *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), pp. 49 – 61.
- Herbst, U., Voeth, M. & Meister, C. (2011). What Do We Know About Buyer–Supplier Negotiations in Marketing Research? A Status Quo Analysis. *Industrial Marketing Management*.
- Holliday, A. (2004). *Intercultural Communication*. New York.
- Humphrey, D. (1993). 'Culture as a noun, Culture as a verb, National culture or Individual culture, which Approach?' In: Killick, D. & M. Parry (eds.). *Languages for Cross-cultural Capability, Promoting the Discipline: Marking Boundaries Crossing Borders*. Leeds Metropolitan University, December 1993.
- Imai, L. and Gelfand, M.J. (2010) 'The culturally intelligent negotiator: the impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 112, No. 2, pp.83–98.
- Jung, S. and Krebs, P. (2016). *The contract negotiation: tactical, strategic and legal elements*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jyoti, J. and Kour, S. (2017) 'Cultural intelligence and job performance: an empirical investigation of moderating and mediating variables', *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 17, No. 3, pp.305–326.
- Kilmann, R. & Thomas, K. W. (2019). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. <https://kilmanniagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>
- Lane, H. & Maznevski, M. (2019). *International Management Behavior*: Cambridge University Press.
- Liu, L. A., Adair, W. L., Tjosvold, D., & Poliakova, E. (2018). Understanding intercultural dynamics: Insights from competition and cooperation in complex contexts. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(1), 2–31. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2017-0151>.



- Lovett, H.T. 1978. The Effect of Violating the Assumption of Equal Item Means in Estimating the Livingston Coefficient. *Educational and Psychological Measurement*. 38 (1978), 239-251.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Public Affairs.
- Maznevski, L. and DiStefano, J. (2000) Global Leaders are Team Players: Developing Global Leaders through Membership. In *Global Teams, Human Resource Management*, Vol. 39, N. 2 & 3, pp.195-208.
- Morello, D. (2020). *Negotiate Culturally Intelligent*. Unpublished thesis, CBS.
- Neeley, T. (2017) How to successfully work across countries, languages, and cultures. Retrieved from <https://hbr.org/2017/08/how-to-successfully-work-across-countries-languages-and-cultures>.
- Pennycook, A. (2012.) Lingua Franca as Language Ideologies. In A. Kirkpatrick and R. Sussex (eds.), *English as an International Language in Asia: : Implications for Language Education*, 1, pp. 137 – 154.
- Pinker, S. (1994). *The language instinct: How the mind creates language*. New York: Harper Perennial.
- Podhovnik, E. (2010). Cross-cultural Pragmatic Failure in Meetings and Negotiations: *Proceedings of the Eurasia Business and Economics Society 2010 Conference*. Athens, Greece.
- Podhovnik, E. (2011) ‘Problems in Exolingual Speech Situations. English as International Business Language.’: *Proceedings of the Advances in Business-related Scientific Research Conference 2011 Conference*. Venice, Italy.
- Podhovnik, E. (2014). *Cross-cultural Pragmatic Failure in Meetings and Negotiations*. Conference Proceedings. DOI: 10.13140/2.1.4260.8647
- Ratcheva, V. S. & Leopold, T. (2018). *5 Things Things to Know about the Future of Jobs*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know/>
- Ricarrdi, P. (2014). *Cross cultural communication*. Retrieved from <https://singjupost.com/>.
- Rogerson-Revell, P. (2007). Using English for international business: A European case study. *English for Specific Purposes*, 26.1, 103–120.
- Sabghatullah, G. (2018). Successful Intercultural Communication in Local Organization. In *J Tourism Hospit*, 7: 5.

- Schmitz, J. (2003). *Cultural Orientations Guide*. Princeton, NJ: Princeton Training Press.
- Shankar, P. R. (2017). *Mapping Cultural Differences*. Unpublished dissertation, Tilburg University.
- Shi, L. (2013). Vagueness in English Business Negotiations. *Contemporary Logistics – Brighton East*, 10, 3-6.
- Shonk, K. (2021). What are types of negotiation? *Negotiation Skills*. Harvard Law School.
- Sims, R. (1990). *An Experiential Learning Approach to Employee Training Systems*. New York: Quorum Books.
- \_\_\_\_\_ (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. Westport CT: Quorum Books.
- Steers, R. M., Sánchez-Runde, C., Nardon, L. (2010). *Management across cultures: Challenges and strategies*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Steers, R. M., & Osland, J. (2019). *Management across Cultures: Challenges, Strategies, and Skills* (4th ed.). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108681209.
- Stoshikj, M. (2014). Integrative and distributive negotiations and negotiation behaviour. *Journal of Service Science Research*, 6(1), pp. 29-69.
- Straubhaar, J. D. (1991). Beyond media imperialism: Assymetrical interdependence and cultural proximity. *Critical Studies in Media Communication*, 8, 39-59.
- Tenzer, H. and Pudelko, M. (2015) 'Leading across language barriers: managing language-induced emotions in multinational teams'. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, No. 4, pp.606–625.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., & Maznevski, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Victor, D. (1992). *International business communication*. HarperCollins Publishers Inc.
- Voeth, M. and Autumn, U. (2015). *Negotiation management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. University, Allyn & Bacon.

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาคผนวก ข. เอกสารจริยธรรมการวิจัย

1. เอกสารรับรองผลพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์
2. ใบยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

ภาคผนวก ค. หนังสือจากหน่วยงานราชการ

## ภาคผนวก ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### แบบสอบถาม (Questionnaire)

เรื่องการพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขต  
ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (THE DEVELOPMENT OF CROSS-CULTURAL  
NEGOTIATION AND COMMUNICATION FOR IMPROVING COMPETITIVE  
POSITIONING OF THE MANPOWER IN THE EASTERN ECONOMIC CORRIDOR  
(EEC))

ข้าพเจ้า ดร.อรุษา พิมพ์สวัสดิ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาตะวันตก คณะ  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอเรียนเชิญท่านตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วน  
หนึ่งของโครงการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประเด็นปัญหาในการการเจรจาและสื่อสารข้าม  
วัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก 2) ออกแบบหลักสูตรและกิจกรรม  
เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของ  
ผู้ปฏิบัติงานในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก

แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ทางงานวิจัย และ นำไปศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพ  
กำลังคน สำหรับรองรับการเติบโตของ EEC ในอนาคต โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำไปวิจัยเพื่อเป็น  
ประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม ผู้วิจัยจะใช้ผลการศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น  
ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะไม่มีเปิดเผยชื่อ นามสกุล ของท่านใน  
ผลการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม

เมื่อท่านตอบแบบสอบถาม ท่านจะมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ  
พัฒนาหลักสูตรสำหรับการพัฒนาสถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ  
แข่งขันในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ในพื้นที่EECตลอดจนโอกาสได้เข้ารับการ  
คัดเลือกเข้าร่วมอบรมระยะสั้น หากมีประเด็นคำถาม ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่ภาควิชาภาษา  
ตะวันตก คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หรือ สามารถติดต่อได้ที่หมายเลข  
โทรศัพท์เคลื่อนที่ 09-3348-8449 หรือ อีเมลล์ onusa@buu.ac.th หากผู้วิจัยไม่ปฏิบัติตามที่ได้  
ชี้แจงไว้ ข้างต้น ท่านสามารถแจ้งมายังคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยบูรพา กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม หมายเลขโทรศัพท์ 038-102-620

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

คำชี้แจง ตอบคำถามดังต่อไปนี้ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

เพศ

- ชาย  
 หญิง

อายุ

- 20-25                       26-30                       31-35  
 36-40                       41-45                       46-50  
 51-55                       56-60                       60 ขึ้น

ระดับการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาเอก               ปริญญาโท               ปริญญาตรี  
 ปวส                       ปวช                       มัธยมศึกษา

สถานะการศึกษา / ทำงาน

- ศึกษาอยู่  
 ทำงาน  
 ทำงานและกำลังศึกษา

รายได้

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท               10,001 – 20,000 บาท  
 20,001 – 30,000 บาท                       30,001 – 40,000 บาท  
 40,001 – 50,000 บาท                       50,000 บาทขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลการงาน

G สถานที่ทำงานของท่านอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดใด

- ชลบุรี     ระยอง     ฉะเชิงเทรา

โปรดระบุชื่อนิคมอุตสาหกรรม \_\_\_\_\_

ตำแหน่งท่านในองค์กร

- ผู้บริหารระดับสูง  ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ  Supervisor / Leader  
 พนักงานระดับปฏิบัติการ / Operator  พนักงานประจำสำนักงาน

โปรดระบุระยะเวลาที่ท่านทำงานในตำแหน่งนี้

- น้อยกว่า 6 เดือน  6 เดือน - 1 ปี  1 - 3 ปี  
 3 - 5 ปี  5 - 10 ปี  10 ปีขึ้นไป

ปัจจุบันหน้าที่รับผิดชอบของท่านในบริษัทหรือองค์กรมีอะไรบ้าง

---

อะไรคือคุณสมบัติที่ดีหรือมีความสามารถโดดเด่นที่จะทำให้ได้งาน

---

ก่อนที่จะมาทำงานที่ปัจจุบันนี้ท่านมีประวัติการทำงาน ทำตำแหน่งหน้าที่ใดมาก่อน

---

บริษัทเก่าที่ท่านทำงานเป็นบริษัทข้ามชาติหรือไม่

- ใช่  ไม่ใช่

ถ้าตอบ ใช่ เป็นชาติใด

---

ระบุเหตุผลที่เลือกทำงานในบริษัทหรือองค์กรในเขตพื้นที่ EEC (ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง  
ซึ่งเป็นเขตส่งเสริมกิจการอุตสาหกรรม) เลือกได้มากกว่า 1

- ที่ตั้งทำเลใกล้บ้าน  เขตเศรษฐกิจพิเศษ มีโอกาสได้ค่าจ้างที่สูง  มีบริษัท องค์กรที่เปิดรับ  
ตรงสายที่เรียนมา  โอกาสร่วมงานกับเพื่อนต่างชาติ  อื่นๆ ระบุ

### ส่วนที่ 3 การติดต่อประสานงานกับคนต่างชาติและประเด็นปัญหา

ท่านมีประสบการณ์หรือคุ้นเคยกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเช่นไร

- ไทย-จีน  ไทย-เยอรมัน  ไทย-อังกฤษ  ไทย-สิงคโปร์  ไทย-ญี่ปุ่น  ไทย-  
เกาหลี  ไทย-มาเลเซีย  ไทย-อเมริกัน  อื่นๆ ระบุ

ลักษณะงานที่ทำประจำวันมีความจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกค้า  
ชาวต่างชาติหรือไม่

มี  ไม่มี

ถ้ามี เป็นการติดต่อ เจรจา สื่อสารกับต่างชาติใดมากที่สุด

---

ท่านมีความสัมพันธ์กับชาวต่างชาติที่ท่านติดต่อสื่อสารอย่างไร ระบุได้มากกว่า 1

เป็นผู้ถือหุ้น (share holder)  เป็นผู้บังคับบัญชา  เป็นลูกค้า  เป็นเพื่อนร่วมงาน   
เป็นกิจการร่วมค้า (joint venture)  supplier / vendor  อื่นๆ ระบุ

โปรดระบุหัวข้อที่ท่านมักจะต้องเจรจาสื่อสารกับชาวต่างชาติ ตอบได้มากกว่า 1

ประชุมประจำแผนกประจำวัน/ เดือน/ ปี  ทักทายทั่วไป  
 ติดตามงาน  คำขาย  ธุรกิจ  นิติกรรม  อื่นๆ ระบุ

กรุณาอธิบายปัญหาในการติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติ

---

ท่านมีประสบการณ์ทำงานระยะสั้น/ ยาวในต่างประเทศหรือไม่ (ไม่นับไปดูลาน)

มี  ไม่มี

ถ้ามีประสบการณ์ กรุณาระบุประเทศที่ไปทำงานและระยะเวลาที่ทำงานที่นั่น เช่น มาเลเซีย 6

เดือน \_\_\_\_\_

อธิบายเกี่ยวกับเนื้องานโดยสังเขป

---

#### ส่วนที่ 4: Cultural Competence self-Assessment

AB

ข้อความใดสะท้อนแนวคิด การรับรู้ของท่านอย่างตรงไปตรงมาที่สุดในประเด็นข้ามวัฒนธรรม เลือก

1 ข้อ

ข้าพเจ้ามักไม่สนใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่เมื่อเผชิญกับความแตกต่าง จะหลีกเลี่ยง  
หรือกำจัดความต่างนั้นโดยการแสดงความก้าวร้าว

ข้าพเจ้าเข้าใจว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมบางประการมีอยู่จริง แต่มองวัฒนธรรมตนดีกว่า  
วัฒนธรรมอื่น และจะไม่ให้การยอมรับวัฒนธรรมอื่น

- ข้าพเจ้ายอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะใครจากวัฒนธรรมใดๆ จะมีความคล้ายคลึงกัน ข้าพเจ้าตั้งสมมุติฐานว่า "ใครๆ เป็นเหมือนฉัน"
- ข้าพเจ้ายอมรับและให้คุณค่ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยไม่ได้ประเมินความแตกต่างเหล่านั้นว่าเป็นบวกหรือลบ ข้าพเจ้าเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมตลอดจนค่านิยมของคนต่างวัฒนธรรม
- ข้าพเจ้าพัฒนาและปรับปรุงทักษะในการโต้ตอบและสื่อสารกับผู้คนในวัฒนธรรมอื่น ข้าพเจ้าเข้าใจความแตกต่างและมีความเห็นอกเห็นใจ สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อผู้ที่มีมาจากต่างวัฒนธรรม
- ข้าพเจ้าให้คุณค่ากับวัฒนธรรมที่หลากหลายและยังกำหนดอัตลักษณ์ของตนเองเมื่อถึงคราวที่ต้องสื่อสาร ตลอดจนประเมินพฤติกรรมและค่านิยมของวัฒนธรรมที่หลากหลาย ข้าพเจ้าสามารถรวมมุมมองทางวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเองเข้ากับวัฒนธรรมอื่น ๆ

**คำชี้แจง** เมื่อท่านต้องเจรจากับคู่สนทนาชาวต่างชาติในบริบทการทำงาน ในสถานการณ์ที่ท่านและคู่สนทนาเห็นต่าง โดยปกติท่านตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวอย่างไร? จงอ่านข้อความต่อไปนี้ และตอบให้ตรงความจริงมากที่สุด กรณีตัวเลือกอาจไม่ตรงกับพฤติกรรมของท่าน โปรดเลือกคำตอบที่ท่านน่าจะใช้มากกว่า

1.

- มักจะแน่วแน่ในการทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- อาจพยายามผ่อนปรน ให้ความสำคัญของอีกฝ่ายและรักษาความสัมพันธ์ของคู่สนทนาไว้

2.

- พยายามแสดงให้อีกฝ่ายเห็นถึงตรรกะและประโยชน์ของข้อเสนอตน
- พยายามคำนึงถึงความปรารถนาของอีกฝ่าย

3.

- มีบางครั้งที่ข้าพเจ้าให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา
- แทนที่จะเจรจาในสิ่งที่คู่สนทนาไม่เห็นด้วย ข้าพเจ้าจะพยายามเน้นประเด็นที่คู่สนทนาเห็นด้วย

4.

- ถ้าข้อเสนอของคู่เจรจามีความสำคัญสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายามทำตามความปรารถนาของพวกเขา
- ข้าพเจ้าพยายามหาผลกำไรและขาดทุนที่ยุติธรรมสำหรับตนและคู่เจรจา



คำชี้แจง ข้อความใดแสดงความเป็นตัวตนของท่าน หากอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องประสานงานกับต่างชาติ ผู้ซึ่งเป็นเพื่อน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกค้า ฯลฯ

การแสดงออกทางสีหน้า

- เชื่อในการสื่อสารอย่างเปิดเผย และกล้าหรือยอมรับการเผชิญหน้า การขัดจังหวะ และแสดงสีหน้า
- จำเป็นต้องไตร่ตรองก่อนสื่อสาร ในลักษณะบัวไม่ให้ซ้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น เก็บอาการ ไม่แสดงสีหน้า การเผชิญหน้า
- พุดตรงไปตรงมาและหนักแน่น แน่วแน่ในการทำภารกิจให้เสร็จสิ้น กระตุ้นคู่สนทนาเพื่อตอบสนองอย่างรวดเร็ว
- พุดเป็นนัย ปรึกษาผู้อื่น เพื่อน ครู อาจารย์ ก่อนให้คำตอบ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า

วิธีการสื่อสาร

- สร้างและถ่ายทอดข้อความโดยตรงไปยังคู่สนทนา และคาดหวังการตอบสนองที่ตรงไปตรงมา ในกรอบเวลาที่กำหนด
- ละทิ้งรูปแบบสื่อสารตรงไปตรงมา ใช้กรอบวัฒนธรรมตนในการประเมิน ถ้อยคำ ตอบกลับล่าช้า ใช้ວິຈນภาษาช่วย

คำชี้แจง จงเลือกคำตอบที่อธิบายถึงความสามารถของท่านได้ดีที่สุดเกี่ยวกับประเด็นข้ามวัฒนธรรม

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1                      เป็นกลาง = 3                      เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5  
ไม่เห็นด้วย = 2                                      เห็นด้วย = 4

ข้าพเจ้าปรับความรู้ทางวัฒนธรรมของข้าพเจ้าเมื่อข้าพเจ้ามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่ข้าพเจ้าไม่คุ้นเคย

- 1                       2                       3                       4                       5

ข้าพเจ้าตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ทางวัฒนธรรมของข้าพเจ้าเมื่อข้าพเจ้ามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

- 1                       2                       3                       4                       5

ข้าพเจ้ารู้กฎสำหรับการแสดงพฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด (อวัจนภาษา) ในวัฒนธรรมอื่น

- 1                       2                       3                       4                       5

ข้าพเจ้ารู้จักระบบกฎหมายและเศรษฐกิจ คุณค่าทางวัฒนธรรมและความเชื่อทางศาสนาของ  
วัฒนธรรมอื่น

1       2       3       4       5

ข้าพเจ้ามั่นใจว่าสามารถจัดการกับความเครียดจากการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แปลกใหม่  
สำหรับข้าพเจ้าได้

1       2       3       4       5

ข้าพเจ้าสนุกกับการใช้ชีวิตในวัฒนธรรมที่ข้าพเจ้าไม่คุ้นเคยและชอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจาก  
วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

1       2       3       4       5

ข้าพเจ้าเปลี่ยนพฤติกรรมทางวาจา (เช่น สำเนียง น้ำเสียง) เมื่อจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ข้าม  
วัฒนธรรม

1       2       3       4       5

ข้าพเจ้าใช้จังหวะการหยุด (pause) และการเงียบ (silence) อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ข้าม  
วัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป

1       2       3       4       5

ท่านมีอุปสรรคใดในเรื่องการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับต่างชาติ เลือกสามอันดับแรก

ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน       ความคาดหวังของแต่ละฝ่ายต่างกัน

ระบุความสามารถในการจัดการต่อสถานการณ์ที่ยากลำบากต่างกัน     ภาษาและพื้นเพ  
ภูมิภาคที่ต่างกัน     จุดประสงค์ในการทำงานแตกต่างกัน     ความสัมพันธ์และความสนิท  
 ข้อจำกัดทางภาษาต้องใช้ล่าม       อื่นๆ ระบุ

มีปัจจัยใดบ้างที่ท่านคิดว่ามีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เลือกสอง  
อันดับแรก

ทักษะการสื่อสาร เป็นผู้ฟังและผู้ถ่ายทอดที่ดี     ความรู้ด้านประเทศ วัฒนธรรม ธรรมเนียม  
ปฏิบัติของคู่สนทนา       วัจนภาษาหรือภาษากลางที่ใช้ในการสื่อสาร  
 อวัจนภาษา สีหน้าและท่าทาง       การสั่งสมประสบการณ์

## ส่วนที่ 5 ภาษา

AT ภาษาไทยคือภาษาแม่หรือภาษาที่หนึ่งของท่านใช่หรือไม่

- ใช่  ไม่ใช่

หากภาษาไทยไม่ใช่ภาษาแม่ของท่าน โปรดระบุภาษาแม่หรือภาษาที่หนึ่งของท่าน

---

ตำแหน่งงานที่ต้องติดต่อกับชาวต่างชาติ ใช้ภาษากลางใดในการสื่อสาร

- อังกฤษ  จีน  ฝรั่งเศส

หากตำแหน่งงานที่ต้องติดต่อกับชาวต่างชาติโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง จงระบุความถี่ในการใช้

- ทุกวัน  มีบ้างบางวัน  ทุกสัปดาห์  
 มีบ้างบางสัปดาห์  ทุกเดือน  มีบ้างบางเดือน

หากมีการติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติ คิดเป็นสัดส่วนเท่าใดกับเนื้องาน ระบุเป็นร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์

---

ท่านมีผลคะแนนภาษาอังกฤษใดบ้าง

- ผลคะแนน Standardized Test: TOEIC  
 ผลคะแนน Standardized Test: TOEFL  
 ผลคะแนน Standardized Test: IELTS  
 เกรดเฉลี่ยเฉพาะรายวิชาภาษาอังกฤษ

ระบุผลคะแนน หรือเกรดเฉลี่ย เช่น TOEIC 550 หรือเกรดเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษเฉลี่ย = B

---

ท่านมีความสนใจศึกษาภาษาอังกฤษเพิ่มเติมหรือไม่

- สนใจ  
 ไม่สนใจ

ถ้าสนใจศึกษาภาษาอังกฤษ ท่านประสงค์เน้นด้านใดเป็นพิเศษ

---

จงระบุภาษาต่างประเทศอื่นๆ ที่ท่านประสงค์จะเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ในการสื่อสาร  
บริบทที่ทำงาน

---

ระบุปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศของท่าน หากมีการติดต่อ เจรจา สื่อสาร  
กับชาวต่างชาติ หรือประสบการณ์ที่ผ่านมา ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

- เกิดความเข้าใจผิดกับคู่สนทนา
- ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของอีกฝ่าย ส่งผลให้เกิดความคาดหวังต่างกัน
- ไม่รู้เรื่อง สำระสำคัญของบทสนทนา
- สื่อสารได้ช้า เพราะคิดเป็นภาษาไทยก่อน จึงสื่อสาร
- ใช้วจนภาษาเป็นส่วนใหญ่ เช่น พยักหน้า
- ไม่เข้าใจสำนวนภาษา อุปมาอุปไมยที่คู่สนทนาใช้
- อื่นๆ ระบุ

ในกรณีที่ท่านใช้ล่ามในการเจรจา สื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับต่างชาติ ทำให้เกิดบุคคลที่สาม ท่านคิด  
ว่ามีข้อจำกัดใดบ้าง เลือกได้มากกว่า 1

- ขาดโอกาสใช้ภาษา
- แปลความคลาดเคลื่อนหรือสื่อสารผิด
- ขาดความเป็นส่วนตัว

จงระบุปัญหาที่เกิดขึ้น หากท่านสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษกับคู่สนทนาที่ภาษาอังกฤษไม่ใช่ภาษาแม่  
เช่น สื่อสารกับหัวหน้างานชาวเกาหลีด้วยภาษาอังกฤษ

---

## ส่วนที่ 6 การจัดฝึกอบรมด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทที่ทำงาน

BG ในบริษัทหรือองค์กรมีการจัดอบรมด้านนี้ให้พนักงานหรือไม่

- มี
- ไม่มี

ถ้ามี รูปแบบเป็นแบบใด

- คอร์สระยะสั้น 3-4 สัปดาห์
- Workshop 2-3 วัน
- Workshop 0.5-1 วัน
- ไม่มี

หากท่านตอบ มี อธิบายเพิ่มเติม โดยระบุชื่อคอร์สหรือหลักสูตร

---

ท่านชอบ-ไม่ชอบอะไร ในหลักสูตรที่ได้เรียนไป

- นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง       เนื้อหาไม่ตอบโจทย์       อื่นๆ ระบุ

ปัจจุบันองค์กรที่ท่านทำงานมีแหล่งสนับสนุน พัฒนาทักษะดังกล่าวให้พนักงานหรือไม่

- มี       ไม่มี

หากท่านมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในอนาคตเกี่ยวกับการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรม ระบุ

หัวข้อที่ท่านประสงค์จะเรียนรู้ ระบุได้มากกว่า 1

- ประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง  
 วัฒนธรรมและการเจรจาตะวันตก-ตะวันออก  
 ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม  
 รูปแบบการสื่อสารด้วยวจนภาษาและอวจนภาษา  
 ประเด็นทางจริยธรรมในการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม  
 กลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา  
 การปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ  
 การตีความคำพูดที่คู่สนทนาไม่เจตนาต้องการสื่อ

จงอธิบายเนื้อหา-ทักษะและเทคนิค ที่ท่านประสงค์จะเรียนรู้เพิ่มเติม

\_\_\_\_\_

หากมีการจัดอบรมทักษะการเจรจาสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ท่านสะดวกรับการอบรมในช่วงเวลาใด

ระบุช่วงเวลา

- ตอนเย็นหลังเลิกงาน  
 เสาร์-อาทิตย์  
 อื่นๆ ระบุ

## ส่วนที่ 7 การรับรู้และเจตคติในมิติการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในที่ทำงาน (Perception towards cross-cultural communication at workplace)

หากท่านอยู่ในสถานการณ์ที่ \*ต้องเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับคนต่างชาติในที่ทำงาน\* ท่านคิดเห็นกับข้อความดังต่อไปนี้อย่างไร

1 = ไม่ใช่/ ไม่มี

3 = ปานกลาง

5 = มากที่สุด

2 = มีบ้างแต่น้อย

4 = มาก

โอกาสได้แสดงศักยภาพในการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์

- 1 ไม่ใช่โอกาส ไม่แสดงศักยภาพใดๆ
- 2
- 3
- 4
- 5 เป็นโอกาสดีที่สุดที่จะแสดงศักยภาพ

ความวิตกกังวลในการสื่อสารระหว่างกลุ่ม

- 1 ไม่วิตก เป็นเรื่องปกติ
- 2
- 3
- 4
- 5 วิตกมากที่สุด ไม่อยากสนทนา

ความรับผิดชอบต่อภาระงาน

- 1 ไม่ถือเป็นการรับผิดชอบ ผากคนอื่นทำแทนได้
- 2
- 3
- 4
- 5 เป็นความรับผิดชอบ ทำด้วยตนเองแน่นอน

การสูญเสียประสิทธิภาพและผลิตภาพ (efficiency & productivity)

- 1 ไม่มีการสูญเสีย ตรงกันข้ามได้ทั้งประสิทธิภาพและผลิตภาพ
- 2
- 3
- 4
- 5 สูญเสียมากที่สุด ทั้งประสิทธิภาพ และผลิตภาพลดลง

หลีกเลี่ยงทุกครั้งที่ต้องทำงานร่วมกับต่างชาติ

- 1 ไม่จำเป็นต้องหลีกเลี่ยง
- 2
- 3

4

5 หากหลีกเลี่ยงทุกครั้งที่ต้องสื่อสารกับต่างชาติ

ความเข้าใจความหลากหลายระหว่างกลุ่ม

1 ไม่เข้าใจวัฒนธรรมความหลากหลายของคนหลากเชื้อชาติ

2

3

4

5 เข้าใจองแท้

กลยุทธ์การเจรจาของท่านเป็นในแบบ

1 ไม่คำนึงถึงเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ (outcome) ของตน

2

3

4

5 คำนึงถึงเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ของตนเป็นที่ตั้งมากที่สุด

กลยุทธ์การเจรจาของท่านเป็นในแบบ

1 ไม่คำนึงถึงเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ (outcome) ของอีกฝ่าย

2

3

4

5 คำนึงถึงเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ของอีกฝ่ายเป็นที่ตั้งมากที่สุด

ท่านคิดว่าการสื่อสารและเจรจาข้ามวัฒนธรรมกับเพื่อนร่วมงาน/ คู่ค้าชาวต่างชาติให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น และสำเร็จลุล่วง มีสิ่งใดที่ควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำ (dos and don'ts)

---

END OF THE QUESTIONNAIRE.

หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น  
การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาค  
ตะวันออก



## คำนำ

เอกสารการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น ฉบับนี้ได้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น ตามโครงการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ โครงการวิจัย “การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระยองเศรษฐกิจภาคตะวันออก” ประจำปีงบประมาณ 2564 ซึ่งประกอบด้วยหนึ่งหลักสูตรรายวิชา ได้แก่ การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยเนื้อหาหลักในหลักสูตรนี้มาจากผลวิจัยในเรื่องดังกล่าว คณะผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้แนวคิด ทฤษฎี และทักษะทางการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมให้มีคุณภาพภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสอดคล้องกับวิถีการทำงานของแรงงานในพื้นที่

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารการพัฒนาหลักสูตรฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์ความรู้จรรยาบรรณ (soft skills) ด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และเกิดประโยชน์โดยตรงต่อแรงงานในพื้นที่อย่างยิ่ง

อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์

## สารบัญ

หลักสูตร.....	1
หลักการและเหตุผล.....	1
วัตถุประสงค์.....	2
การดำเนินการหลักสูตร.....	2
เป้าหมาย.....	2
คุณสมบัติผู้อบรม.....	2
โครงสร้างรายวิชา.....	3
ระยะเวลาในการจัดอบรม.....	3
สถานที่จัดอบรม.....	3
การบริหารพัฒนาหลักสูตร.....	3
การประเมินผลและติดตามการดำเนินงาน.....	4
รายละเอียดหลักสูตรระยะสั้น.....	4
การวัดและการประเมินผล.....	4
รายละเอียดหลักสูตรระยะสั้น.....	4
แผนการจัดการเรียนรู้.....	6
ใบงานกิจกรรม.....	11

# หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

## 1. หลักสูตร ประกาศนียบัตรการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

(Certificate in Cross-Cultural Negotiation and Communication)

ชื่อหลักสูตร การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

## 2. หน่วยที่รับผิดชอบ สถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคนรองรับการโตเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (อีอีซี)

## 3. หลักการและเหตุผล

โลกแห่งโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพ โครงการเขตพัฒนาพิเศษระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกหรือ EEC ถือเป็นโครงการที่รัฐบาลให้การส่งเสริมในฐานะเป็นกลไกเปลี่ยนเกมแห่งการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศ ในโอกาสที่จะพลิกโฉมสามจังหวัดสำคัญ ฉะเชิงเทรา ชลบุรีและระยอง ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของกรุงเทพมหานครโดยครอบคลุมพื้นที่กว่า 13,000 ตารางกิโลเมตรให้เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมและโลจิสติกส์ชั้นนำรวมถึงเป็นประตูการค้าและการลงทุนของภูมิภาค รัฐบาลมีความหวังว่า EEC จะต่อยอด ความสำเร็จของโครงการอีสเทิร์นซีบอร์ดซึ่งเปิดตัวเมื่อกว่า 30 ปีที่แล้วซึ่งขับเคลื่อนให้ประเทศไทยก้าวกระโดดไปสู่อุตสาหกรรม EEC เป็นหัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์ “Thailand 4.0” เพื่อปรับโครงสร้างและฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ

การสื่อสารถือเป็นเครื่องมือหลักในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ สำหรับการประสานงานของผู้ปฏิบัติงานชาวไทยและต่างชาติ ประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ต้องพิจารณาคือการเจรจาและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีมิติของความแตกต่างทางวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทักษะความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมมีความสำคัญมาก การยอมรับวัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละประเทศจะช่วยให้การผสมผสานกับทักษะอื่นๆ ทุกวัฒนธรรมมีรูปแบบและกลยุทธ์เฉพาะสำหรับจัดการและควบคุมความขัดแย้ง หลักสูตรอบรมครั้งนี้จะเน้นทักษะเฉพาะทางด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก

หลักสูตรนี้จะกล่าวถึงภูมิความรู้ในวัฒนธรรมหลัก ได้แก่ ตะวันตก-ตะวันออกในแต่ละด้าน การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมซึ่งรวมถึงคำจำกัดความและเหตุผลของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและประเด็นในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม สารสำคัญจะมุ่งเน้นไปที่การศึกษาอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและรูปแบบการสื่อสารด้วยวาจา ตลอดจนการใช้วัจนภาษาการสื่อสารที่ยังมีบทบาทสำคัญในความยืดหยุ่นในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และทักษะการปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ

#### 4. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมตะวันออกและวัฒนธรรมตะวันตก สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม
2. เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับหลักการเจรจาข้ามวัฒนธรรม สามารถบอกขั้นตอนและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองและประเด็นทางจริยธรรมเพื่อการประกอบอาชีพ
3. เพื่อให้ผู้อบรมได้ประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติการเจรจาและสื่อสาร การใช้วัจนภาษา ถ้อยคำ สำนวน ไวยากรณ์และคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง และการใช้วัจนภาษา สีสัน ท่าทาง ภาษากายสากลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

#### 5. การดำเนินการหลักสูตร

การจัดการอบรมเป็นรูปแบบหลักสูตรระยะสั้น จำนวน 1 รายวิชา ในลักษณะบริการวิชาการ 1 ครั้งเป็นเวลา 12 ชั่วโมง จำนวนรวม 2 วัน

#### 6. เป้าหมาย

##### *เชิงปริมาณ*

ผู้รับการอบรมปฏิบัติการหลักสูตรระยะสั้นด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคน จำนวน 1 รายวิชา ให้กับนักเรียน นักศึกษา บุคลากรภายในหน่วยงานภาคเอกชนในเขตระยองเศรษฐกิจภาคตะวันออก

##### *เชิงคุณภาพ*

ผู้รับการอบรม มีความรู้ ได้ทักษะด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอยู่ในระดับดี

##### *ตัวชี้วัดความสำเร็จ (ระดับผลผลิต ระดับผลลัพธ์ และระดับผลกระทบ)*

1. ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมตามกลุ่มเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำแบบทดสอบและผ่านเกณฑ์คะแนนร้อยละ 60

##### *ตัวชี้วัดผลลัพธ์*

1. จำนวนผู้รับการอบรมนำความรู้ไปใช้พัฒนาและประยุกต์ใช้ด้านการประกอบอาชีพ ร้อยละ 80
2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ อย่างน้อยร้อยละ 80

##### *ตัวชี้วัดผลกระทบ*

นำไปประยุกต์ใช้ประกอบอาชีพได้ดีขึ้น

#### 7. คุณสมบัติผู้อบรม

1. นักเรียน นักศึกษา และนิสิต หรือบุคลากรในหน่วยงานภาคเอกชนและบุคลากรทั่วไป
2. มีผลคะแนนสอบภาษาอังกฤษ Standardized Test Scores เทียบเท่า TOEIC 785 คะแนนขึ้นไป

## 8. โครงสร้างรายวิชา

หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น

จำนวน 1 รายวิชา

ชื่อหลักสูตร	จำนวนชั่วโมง		
	ทฤษฎี	ปฏิบัติ	รวม
<b>รายวิชาระดับพื้นฐาน (Basic)</b>			
การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก	7	5	12

## 9. ระยะเวลาในการจัดอบรม

นอกเวลาราชการ (รวมเสาร์-อาทิตย์)

## 10. สถานที่จัดอบรม

สถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคนรองรับการโตเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (อีอีซี) หรือในพื้นที่ชุมชนที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติหน้าที่อยู่รวมทั้งพื้นที่ชุมชนอื่น ๆ ที่ผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นดังกล่าว

## 11. การบริหารพัฒนาหลักสูตร

คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร

อาจารย์ประจำ

ดร.อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์

ดร.ดำรัส อ่อนเฉวียง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงยศ บัวเผื่อน

ดร.สุขมิตร กอมณี

ดร.ภูเบศ เลื่อมใส

อ.บุษบง แซ่จิว

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์เกษร บุญอำไพ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประวีณร์ตา สุขรัตน์ฤทธิ

## 12. การประเมินผลและติดตามการดำเนินงาน

### รายละเอียดหลักสูตรระยะสั้น

#### ประเมินผลรายหลักสูตรระยะสั้น

ผู้รับการอบรมประเมินประสิทธิผลของการอบรมในแต่ละหลักสูตรผ่านแบบทดสอบเมื่อสิ้นสุดการอบรม

#### การประเมินผลภาพรวมหลักสูตรระยะสั้น

- 1) ผู้เข้าอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนที่ได้ทำการประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรระยะสั้นโดยภาพรวม เมื่อสิ้นสุดการอบรมโดยใช้แบบสอบถาม
- 2) มีการติดตามประเมินผลสำเร็จของผู้เข้าอบรมหลักสูตรระยะสั้น ตามหลักสูตรระยะสั้นด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคน เกี่ยวกับการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ภายหลังจากการเสร็จสิ้นการอบรมหลักสูตรระยะสั้น

## 13. การวัดและการประเมินผล

คุณสมบัติของผู้สำเร็จหรือผ่านการอบรมในหลักสูตรฯ จะต้องใช้เวลาอบรมในหลักสูตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาอบรม โดยจัดให้มีการประเมินผลการอบรมในหลักสูตรจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์หลังการอบรมตามที่คณะกรรมการบริหารหลักสูตรกำหนด ดังนี้

*ผ่าน* ได้ระดับคะแนนไม่น้อยกว่า 60 %

*ไม่ผ่าน* ได้ระดับคะแนนน้อยกว่า 60 %

การรับประกาศนียบัตรหลักสูตรฯ ผู้เข้าอบรมผ่านเกณฑ์การประเมินในหลักสูตร ผู้เข้าอบรมจะได้รับประกาศนียบัตรหลักสูตรระยะสั้นที่ได้เข้าอบรมและผ่านการสอบวัดผลประเมินการอบรม ซึ่งออกโดยมหาวิทยาลัยบูรพา

## 14. รายละเอียดหลักสูตรระยะสั้น

**ชื่อหลักสูตร** การเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Cross-Cultural Negotiation and Communication of the Manpower in the Eastern Economic Corridor (EEC))

**ลักษณะวิชา** เป็นวิชาทฤษฎีและปฏิบัติ

## คำอธิบายรายวิชา

ภูมิหลังของความหลากหลายทางวัฒนธรรม เน้นวัฒนธรรมตะวันออก-ตะวันตก และมีทัศนคติเชื่อแนวความคิดและกรอบวัฒนธรรมที่ส่งผลให้เกิดรูปแบบการสื่อสารเฉพาะ ความสำคัญและเหตุผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง วัฒนธรรมและการเจรจา ปัญหาและอุปสรรคในการเจรจาสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในรูปแบบการสื่อสารด้วยวจนภาษาและอวจนภาษา ตลอดจนประเด็นทางจริยธรรม การวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการในการเจรจา ทักษะการปรับตัวต่อคู่สนทนาชาวต่างชาติ และการบรรลุประสิทธิผลการสื่อสาร

## Course Description

Background in multiculturalism with an emphasis on Eastern and Western cultures; sets of beliefs, concepts and cultural frameworks that result in distinctive communication styles; importance and reasons for cross-cultural communication; types and nature of negotiation; culture and negotiation; problems and obstacles in verbal and non-verbal negotiation and communication in cross-cultural contexts as well as ethical issues; planning negotiating strategies and processes; adaptive adjustment skills to foreign interlocutors and achieving communication effectiveness.

## แผนการจัดการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. เตรียมความพร้อม
2. อบรม
3. ประเมิน



กระบวนการจัดการฝึกอบรม (ระยะเวลา 2 วัน)

ขั้นตอนการจัดทการการเรียนรู้	วัตถุประสงค์	กิจกรรมผู้สอน	กิจกรรมผู้รับการอบรม	เครื่องมือที่ใช้ในรูปแบบ
1. <b>ขั้นเตรียมความพร้อมของผู้สอน</b>	1. เพื่อให้ผู้สอน/ วิทยากรสามารถอธิบายและถ่ายทอดแนวคิดที่ถูกต้องในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม 2. เพื่อให้ผู้สอนมีความพร้อม และเพิ่มประสิทธิผลของการฝึกอบรม	ศึกษารูปแบบการจัดการเรียนรู้จากหลักสูตรฯ และคำอธิบายรายวิชาและจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ การสร้างบทเรียน การจัดกิจกรรม และการประเมินผลการเรียน เตรียมโปรแกรมจัดอบรมและการวัดประเมินผล		เอกสารประกอบการอบรม/ คู่มือ
1.2 <b>ขั้นเตรียมความพร้อมของผู้รับการอบรม</b>	1. ผู้รับการอบรมสามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี 2. สามารถใช้ทักษะในการแก้ปัญหาเบื้องต้น 3. เพื่อให้ผู้รับการอบรม ผ่อนคลาย และเพิ่มความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น	แบ่งกลุ่มผู้รับการอบรม ออกเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละ 3 คน จำนวน 2 กลุ่ม	ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	- กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Ice-breaking activities)  - สถานการณ์ (Scenarios)

ขั้นตอนการจัดกาารการเรียนรู้	วัตถุประสงค์	กิจกรรมผู้สอน	กิจกรรมผู้รับการอบรม	เครื่องมือที่ใช้ในรูปแบบ
2. <b>ขั้นสอน</b> <b>ถ่ายทอดและขยายขอบเขตความรู้</b>	<p>1. สามารถบอกความหมายของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและอธิบายความสำคัญและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมตะวันออกและวัฒนธรรมตะวันตก</p> <p>2. สามารถอธิบายหลักการเจรจาข้ามวัฒนธรรม ขั้นตอนและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองและประเด็นทางจริยธรรมและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรม</p> <p>3. สามารถเลือกสรรถ้อยคำ สำนวน โครงสร้างประโยคและคำศัพท์ในภาษาอังกฤษปฏิบัติในสถานการณ์จำลองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เช่น การทักทาย การประชุม การติดตามงาน การซื้อขาย การต่อรอง ธุรกิจและข้อพิพาท</p> <p>4. สามารถบอกความหมายสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง ภาษากายสากลและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสถานการณ์จำลอง</p>	<p><b>วันที่ 1 หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในบริบทข้ามวัฒนธรรมและกิจกรรมเดี่ยว/ กลุ่มผู้สอน/ วิทยากรชาวไทย 1-2 คน</b></p> <p><b>การสื่อสาร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำคัญและบริบทการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม</li> <li>- ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมใน 8 ด้านและอุปสรรค 1) การสื่อสาร 2) การประเมินผล 3) การโน้มน้าว 4) การเป็นผู้นำ 5) การตัดสินใจ 6) ความไว้วางใจ 7) การไม่เห็นด้วย 8) การจำกัดการ</li> <li>- สำนวน คำศัพท์และโครงสร้างประโยคภาษาอังกฤษสำหรับการทักทาย การประชุม การติดตามงาน</li> <li>- การสื่อสารโดยใช้อวัจนภาษา ภาษากายสากล</li> </ul> <p><b>การเจรจา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเภทและลักษณะการเจรจาต่อรอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รับการอบรมหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในบริบทข้ามวัฒนธรรม</li> <li>- ฝึกปฏิบัติ</li> <li>- แลกเปลี่ยนความคิดเห็น</li> <li>- Q &amp; A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารประกอบการอบรม</li> <li>- ใบงาน</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> หัวข้อเฉพาะเจาะจงของการสื่อสารและเจรจาในการอบรมอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความสนใจส่วนใหญ่ของผู้รับการอบรม โดยจัดให้มีการทำสำรวจก่อนการอบรม เช่น</p> <p><i>การเจรจา</i></p> <p>ขอขึ้นเงินเดือน</p> <p>การปรับตารางงาน</p> <p>กำหนดการส่งงาน</p> <p>การขอคืนสินค้า</p> <p>การเลื่อนส่งมอบงาน ฯลฯ</p>

ขั้นตอนการ จัดการการ เรียนรู้	วัตถุประสงค์	กิจกรรมผู้สอน	กิจกรรมผู้รับการอบรม	เครื่องมือที่ใช้ในรูปแบบ
	<b>การเจรจา (ต่อ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการและขั้นตอนการเจรจาในการซื้อ ขาย การต่อรอง ชุกรกรม ข้อพิพาท</li> <li>- กลยุทธ์ในการเจรจา การรู้เขารู้เรา วัตถุประสงค์การเจรจา การวางแผน</li> <li>- สำนวน คำศัพท์และโครงสร้างประโยค ภาษาอังกฤษสำหรับการซื้อขาย การต่อรอง ชุกรกรม ข้อพิพาท</li> </ul>		
<p>1. สามารถวิเคราะห์รูปแบบการเจรจาและ สื่อสารในสถานการณ์จำลอง สามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้และพัฒนาทักษะการ เจรจาและสื่อสาร</p> <p>2. สามารถใช้ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า</p>	<b>วันที่ 2 หลักการ-การปฏิบัติ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้สอน/ วิทยากรชาวต่างชาติ 2 คนเป็น ผู้บรรยายถ่ายทอดวัฒนธรรมของตนใน 8 ด้าน และฝึกอบรม (คนที่ 1 มาจากวัฒนธรรมบริบท สูง เช่น จีน และคนที่ 2 จากวัฒนธรรมบริบทต่ำ เช่น อเมริกัน)</li> <li>- ผู้สอน/ วิทยากรให้ feedback ผู้เข้าอบรมใน การปฏิบัติกิจกรรม</li> <li>- คณะผู้จัดสังเกตการณ์และอำนวยความสะดวก</li> </ul>	<p>รับการอบรมหลักการ แบ่งกลุ่มย่อย กลุ่มละ 3 คน แต่ละกลุ่มทำกิจกรรม simulation กับวิทยากร ต่างชาติที่ประจำในแต่ละ ฐาน รวม 2 ฐาน แต่ละ กลุ่มทำกิจกรรมให้ครบทุก ฐาน</p>	ใบงาน

ขั้นตอนการ จัดการการ เรียนรู้	วัตถุประสงค์	กิจกรรมผู้สอน	กิจกรรมผู้รับการอบรม	เครื่องมือที่ใช้ในรูปแบบ
3. ชั้น ประเมินผล ผลสะท้อน และ ข้อเสนอแนะ (post-test & feedback)	1. วัดผลสัมฤทธิ์ทางการจัด การอบรมโดยให้ทำแบบ ทดสอบหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้รับการ อบรม	แจกแบบทดสอบ post-test และสังเกตการณ์ ผู้สอนและคณะทำหน้าที่ moderator	ทำแบบทดสอบ post- test  การรับฟังผลสะท้อนจาก การเข้ารับการอบรมและ ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์	แบบทดสอบ  แบบประเมินโครงการ

## Training Role Play Simulation: Cross-Cultural Negotiation and Communication [3 hrs]

Activity sample sheet

### Instructions for Trainees [EN]

In a group of three. Each participant will play the role of a Thai employee discussing an issue of overtime with your foreign manager.

#### Brief for Trainees as employees in R&D Department:

A dispute has arisen between you and your manager. You have always worked unpredictable hours, often putting in long hours of overtime to complete work after other employees from other departments have gone home. Over the last few years a practice has developed whereby you claim this overtime by taking afternoons and days off. This practice developed under your previous manager. Other employees claim overtime pay and work normal hours, but your arrangement suits you better as it gives you greater time at home. The financial compensation for the overtime is not important to you. You do not particularly want to work overtime at all. Your greatest need is to spend as much time as possible with your family.

You were angered when your new manager suddenly notified you that in future you have to claim overtime pay and work normal hours. This is totally unacceptable to you and you believe it is an illegal unilateral change to your conditions of service. You have lodged a grievance and will fight the case no matter how long or how much it costs unless your real needs are met.

You have agreed to go to meet with the manager in order to restore the practice.

You are angry but want to find a solution which meets your needs.

#### Instructions for Employee

You will take the role of a Thai employee. Please discuss with your manager the relevant issues, e.g.:

- your own benefits
- benefits of other colleagues
- reaching a compromise solution

### คำแนะนำสำหรับผู้รับการอบรม [TH]

ผู้อบรมกลุ่มละสามท่าน สวมบทบาทของพนักงานชาวไทยสังกัดแผนก R&D สื่อสารเกี่ยวกับปัญหาการทำงาน ล่วงเวลากับผู้จัดการชาวต่างชาติของคุณ

## บทสรุปสำหรับพนักงาน

มีข้อพิพาทเกิดขึ้นระหว่างคุณและผู้จัดการของคุณ คุณทำงานชั่วโมงที่คาดเดาไม่ได้มาโดยตลอด ซึ่งมักจะต้องทำงานล่วงเวลาหลายชั่วโมงเพื่อทำงานให้เสร็จหลังจากที่พนักงานในแผนกอื่นกลับบ้านไปแล้ว ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีแนวปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นโดยที่คุณเรียกร้องค่าล่วงเวลานี้โดยขอเป็นหยุดช่วงบ่ายและวันหยุดเพิ่มแทน แนวปฏิบัตินี้พัฒนาขึ้นภายใต้ผู้จัดการคนก่อนของคุณ ในขณะที่แผนกอื่น พนักงานจะเรียกร้องค่าล่วงเวลาและทำงานในชั่วโมงปกติ แต่คุณเลือกขอวันและเวลาหยุดเพราะจะทำให้คุณมีเวลาอยู่บ้านมากขึ้น ค่าตอบแทนสำหรับการทำงานล่วงเวลาไม่สำคัญสำหรับคุณ และไม่ต้องการทำงานล่วงเวลา ความต้องการสูงสุดของคุณคือการใช้เวลากับครอบครัวให้มากที่สุด

คุณรู้สึกไม่พอใจเมื่อเร็วๆ นี้ ผู้จัดการคนใหม่ของคุณก็แจ้งให้คุณว่าในอนาคตคุณต้องเรียกค่าล่วงเวลาและทำงานตามเวลาปกติ จึงเป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้ และคุณเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการทำงานล่วงเวลาของฝ่ายเดียว คือฝ่ายบริหาร ผิดกฎหมาย คุณได้ยื่นเรื่องร้องทุกข์และจะต่อสู้คดีไม่ว่าจะนานแค่ไหนหรือมีค่าใช้จ่ายเท่าใด จนกว่าความต้องการที่แท้จริงของคุณจะได้รับการตอบสนอง คุณทำการตกลงที่จะพบกับผู้จัดการเพื่อขอให้กลับมาใช้แนวปฏิบัติเดิม

คุณไม่พอใจ อย่างไรก็ตามก็ตามต้องการหาทางแก้ไขที่ตรงกับความต้องการของคุณ

## คำแนะนำสำหรับพนักงาน

คุณจะรับบทบาทเป็นพนักงานคนไทย โดยให้สื่อสารกับผู้จัดการของคุณในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น:

- ผลประโยชน์ของคุณเอง
- ประโยชน์ของเพื่อนร่วมงานในแผนกอื่น
- การหาทางออกในการประนีประนอม

### Brief for Co-Trainer as a new manager:

A dispute has arisen between you and your subordinates in R&D Department. They claim their overtime is taking afternoons and days off instead of claiming overtime pay and working normal hours like other employees. They often work long hours of overtime to complete work after other employees from other departments have gone home.

The practice of exchanging overtime for afternoons and days off approved under the previous manager. Most other employees consider this to be an unfair privilege, as they do not have the same option. Some employees have used it as a reason to refuse to work overtime at all.

You need to have a uniform practice that is satisfactory to all. No matter how strong or weak your legal case may be, you do not want to get involved in court action. You have accordingly agreed to meet with the subordinates to deal with the grievance. You are very firm however that the practice must end.

## บทสรุปของผู้จัดการคนใหม่

มีข้อพิพาทเกิดขึ้นระหว่างคุณและผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณในแผนก R&D พวกเขาอ้างว่าการทำงานล่วงเวลาของพวกเขาคือวันหยุดในช่วงบ่ายและวันหยุด แทนที่จะเรียกร้อยค่าล่วงเวลาและการทำงานชั่วโมงปกติเหมือนพนักงานแผนกอื่นๆ พวกเขา มักจะทำงานล่วงเวลาหลายชั่วโมงเพื่อทำงานให้เสร็จหลังจากที่พนักงานคนอื่นจากแผนกอื่นกลับบ้านไปแล้ว

การเปลี่ยนจากค่าการทำงานล่วงเวลาเป็นการหยุดในช่วงบ่ายและวันหยุดได้รับการอนุมัติโดยผู้จัดการคนก่อน พนักงานแผนกอื่นๆ ส่วนใหญ่มองว่าเป็นสิทธิพิเศษที่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากพวกเขาไม่มีทางเลือกแบบนี้ พนักงานบางคนใช้เหตุผลนี้ในการปฏิเสธที่จะทำงานล่วงเวลา

คุณต้องมีแนวปฏิบัติที่เป็นที่พอใจของทุกคน ไม่ว่าจะดี ความทางกฎหมายของคุณจะรุนแรงหรืออ่อนแอเพียงใด คุณก็ไม่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินคดีในศาล คุณได้ตกลงที่จะพบกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจัดการกับข้อข้องใจ คุณเป็นคนเด็ดขาดในการเจรจาว่าทางเลือกเป็นวันหยุดในการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน R&D นั้นต้องจบลง

*Adapted from Harvard Law School.*

## Reference

Green, A. (2021) *How to Negotiate in Cross-Cultural Situations*. Harvard Law School.

ภาคผนวก ข. เอกสารจริยธรรมการวิจัย





เลขที่ IRB2-021/2564

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย

รหัสโครงการวิจัย : HU 120/2563

โครงการวิจัยเรื่อง : การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระยอง  
เศรษฐกิจภาคตะวันออก

หัวหน้าโครงการวิจัย : ดร.อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์

หน่วยงานที่สังกัด : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ (ดูตามเอกสารตรวจสอบ)

- |  |   |
|--|---|
| 1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์   | ฉบับที่ 2 วันที่ 2 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 |
| 2. เอกสารโครงการวิจัยฉบับภาษาไทย   | ฉบับที่ 1 วันที่ 23 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2563   |
| 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย   | ฉบับที่ 2 วันที่ 2 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 |
| 4. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย  | ฉบับที่ 2 วันที่ 2 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 |
| 5. เอกสารแสดงรายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  | ฉบับที่ 1 วันที่ 23 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2563   |
| 6. เอกสารอื่นๆ   |   |
| 6.1 หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น<br>การเจรจาและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคน<br>ในเขตระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก | ฉบับที่ 1 วันที่ 2 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 |
| 6.2 ประกาศเชิญชวนเข้าร่วมโครงการ   | ฉบับที่ 1 วันที่ 2 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 |

วันที่รับรอง : วันที่ 10 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564

วันที่หมดอายุ : วันที่ 9 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

ลงนาม

  
(นายเจนวิทย์ นवलแสง)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ชุดที่ 2 (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)



เอกสารแสดงความยินยอม  
ของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Consent Form)

รหัสโครงการวิจัย : HU120/2563

(สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ออกรหัสโครงการวิจัย)

โครงการวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ”

ให้คำยินยอม วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ก่อนที่จะลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย วิธีการวิจัย รายละเอียดต่าง ๆ ตามที่ระบุในเอกสารข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ไว้แก่ข้าพเจ้า ซึ่งข้าพเจ้าเข้าใจคำอธิบายดังกล่าวครบถ้วนเป็นอย่างดี ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยนี้ด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบังซ่อนเร้น จนข้าพเจ้าพอใจ

ข้าพเจ้าเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ การบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนั้นจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานที่ข้าพเจ้าพึงได้รับต่อไป

ผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าเป็นความลับ จะเปิดเผยได้เฉพาะในส่วนที่เป็นสรุปผลการวิจัย การเปิดเผยข้อมูลของข้าพเจ้าต่อหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต้องได้รับอนุญาตจากข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว เข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

กรณีที่ข้าพเจ้าไม่สามารถอ่านหรือเขียนหนังสือได้ ผู้วิจัยได้อ่านข้อความในเอกสารแสดงความยินยอมให้แก่อข้าพเจ้าฟังจนเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้าจึงลงนามหรือประทับลายนิ้วหัวแม่มือของข้าพเจ้าในเอกสารแสดงความยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม .....ผู้ยินยอม

(.....)

ลงนาม .....พยาน

(.....)

**หมายเหตุ** กรณีที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยให้ความยินยอมด้วยการประทับลายนิ้วหัวแม่มือ ขอให้มียพยานลงลายมือชื่อรับรองด้วย

Version 1.1/ October 1, 2019



BUU-IRB Approved

10 Feb 2021

Version 2.0/ February 2, 2021

ภาคผนวก ค. หนังสือจากหน่วยงานราชการ



ที่ ฉช ๐๐๓๓(๑)/๒๕๖๖

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา  
๑๘ ถนนจุลละนันทน์ ตำบลหน้าเมือง  
อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ๒๔๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์กรอกแบบสอบถามข้อมูล

เรียน กรรมการบริษัท ซีทีเอฟ ฟู้ด แอนด์ เบฟเวอร์เรจ จำกัด

ด้วย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ให้สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา ประสานโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อเก็บข้อมูลทำวิจัย เรื่องการพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔ ภายใต้แผนวิจัย “การพัฒนาสถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคน รองรับการค้าของอุตสาหกรรมในระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก” ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ นั้น

ในการนี้สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรและพนักงานในหน่วยงานท่าน จำนวน ๑๐ คน ให้ตอบแบบสอบถามการวิจัยดังกล่าว โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องเป็นผู้ที่เข้าร่วมงาน ประสานงาน หรือติดต่อกับชาวต่างชาติ (ไม่จำกัดเพศ อายุและระดับการศึกษา) โดยขอความกรุณาตอบแบบสอบถามได้ที่ลิงก์ <https://forms.gle/kSaHg๑Tv๑p๓Z๘Fhw๖> หรือ QR Code ด้านล่างหนังสือฉบับนี้ ภายในวันพฤหัสบดีที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ นางสาวอรุษา พิมพ์สวัสดิ์ ตำแหน่งอาจารย์ สังกัดภาควิชาภาษาตะวันตก คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โทรศัพท์หมายเลข ๐๘ ๑๕๗๗ ๒๔๒๕

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นายวันชัย เกาส่งนิน)  
อุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา



กลุ่มนโยบายและแผนงาน

โทรศัพท์ ๐ ๓๘๕๑ ๒๕๒๖

โทรสาร ๐ ๓๘๕๑ ๒๔๓๘

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ moi\_chachoengsao@industry.go.th



แบบสอบถามข้อมูล

ที่ ขบ ๐๐๓๓(๑)/ว ๗๕๖



สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี  
๙๗/๑๒๕ ม.๑ ถ.สุขุมวิท  
ต.เสม็ด อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๐๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่องานวิจัย  
เรียน กรรมการบริษัท

ด้วย สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ได้รับการประสานจากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอความอนุเคราะห์จากโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี ในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔ ภายใต้แผนวิจัยการพัฒนาศูนย์พัฒนาศักยภาพกำลังคนรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔

ในการนี้ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เก็บข้อมูลจากบุคลากรและพนักงานในหน่วยงานของท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่ได้ร่วมงาน ประสานงาน หรือติดต่อกับชาวต่างชาติ (ไม่จำกัดเพศ อายุ และระดับการศึกษา) จำนวน ๑๐ คน โดยตอบแบบสอบถามได้ที่ <https://forms.gle/kSaHg๑Tv๖pmZ๘Fhw๖> หรือ QR Code ด้านล่างนี้ ทั้งนี้ สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ ดร.อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์ อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๐๘ ๑๕๗๗ ๒๔๒๕

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๑๙ - ๑

(นายชัชพล อินทโธม)  
อุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

กลุ่มนโยบายและแผนงาน  
โทร. ๐๓๘-๒๗๔๑๒๕  
โทรสาร ๐๓๘-๒๗๖๘๕๑



ที่ อก 5105.1.16/ว.178



สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง  
7 หมู่ 3 ต.บ่อวิน อ.ศรีราชา  
จ.ชลบุรี 20230

22 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการบริษัท

ด้วย การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้รับการประสานจากคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอความอนุเคราะห์ผู้ประกอบการในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล สำหรับงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของกำลังคนในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2564 ภายใต้แผนวิจัยการพัฒนา สถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคนรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมในระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ประจำปีงบประมาณ 2564

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง (สน.อต.(รย.)) จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เก็บข้อมูลบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ซึ่งเป็นผู้ได้ร่วมงาน ประสานงาน หรือติดต่อกับชาวต่างชาติ (ไม่จำกัดเพศ อายุ และระดับการศึกษา) จำนวน 10 ท่าน โดยตอบแบบสอบถามได้ที่ <https://forms.gle/523scx3gXPTqji9W8> หรือ QR Code ด้านล่างนี้ ทั้งนี้สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ ดร.อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์ อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โทร 081- 577-2425

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( นายอมิชาติ เสกธีระ )

ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง  
โทรศัพท์ 038-346-442-3  
โทรสาร 038-345-700



ที่ ออก 5105.4/๐271



สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี  
700/2 ถนนบางนา-ตราด กม.ที่ 57  
ตำบลคลองตำหรุ อำเภอเมืองชลบุรี  
จังหวัดชลบุรี 20000

๙ เมษายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ตอบแบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสาร  
ข้ามวัฒนธรรมของกำลังคน ในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก

เรียน กรรมการผู้จัดการบริษัท คากะ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตามที่ ดร.อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์ ตำแหน่งอาจารย์ภาควิชาภาษาตะวันตก คณะมนุษยศาสตร์  
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับการสนับสนุนงบประมาณด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมกลุ่ม  
Basic Research Fund ให้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพด้านการเจรจาและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของ  
กำลังคน ในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2564  
ภายใต้แผนวิจัย “การพัฒนาสถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคน รองรับการค้าของอุตสาหกรรมในระเบียง  
เศรษฐกิจภาคตะวันออก” โดยมี ดร.ดำรง อ่อนเฉลียง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นหัวหน้า  
โครงการวิจัย นั้น

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี (สน.อต.(ชบ.)) ขออนุญาตเคราะห้หน่วยงานของท่าน  
มอบหมายเจ้าหน้าที่ จำนวน 10 คน โดยเจ้าหน้าที่ดังกล่าวจะต้องเป็นผู้ที่เข้าร่วมงาน ประสานงาน หรือติดต่อกับ  
ชาวต่างชาติ โดยกรอกแบบสอบถามตาม QR Code ด้านล่างหนังสือฉบับนี้ ภายในวันที่ 23 เมษายน 2564  
และข้อมูลที่ได้มานั้นผู้วิจัยจะนำไปทำการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาสถาบันพัฒนาศักยภาพ  
กำลังคนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ในพื้นที่อีอีซีเพื่อผลิต  
กำลังคนได้ตรงตามที่ภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ต้องการ อนึ่ง หากมีข้อสงสัยในแบบสอบถามงานวิจัย สามารถ  
สอบถามโดยตรงได้ที่ ดร.อรอุษา พิมพ์สวัสดิ์ โทร. 093 348 8499

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห้ต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นางนุปผา กวินวสิน)

ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี  
โทร. 038 457 002-4  
โทรสาร 038 457-005

