

การปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรม เครือข่าย: กรณีสึกษา โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท

Adaptation of Foreign Employees to Organizational Culture in a Chain Hotel: A Case Study of Bangkok Marriott Hotel Sukhumvit

สรอนงค์ วงษ์กาญจนกุล*

Sornanong Wongkanjanakul

ระชานนท์ ทวีผล

Rachanon Taweephol

มนัสสินี บุญมีศรีสง่า

Manassinee Boonmeesrisa-nga

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University

*sornanong.wong@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และ 2) ศึกษาทิศทางการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรมเครือข่ายกรณีสึกษา โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการวิเคราะห์กรณีสึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นพนักงานชาวต่างชาติทั้งหมด 12 คน รวมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้อจำกัดและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติ ได้แก่ 1.1) กำแพงภาษาและรูปแบบการสื่อสาร 1.2) ความแตกต่างทางความคิดและความเชื่อ และ 1.3) รายการอาหารและเครื่องดื่ม และ 2) ทิศทางการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 2.1) การปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสาร รวมทั้งการศึกษารายละเอียดเพิ่มเติม 2.2) การเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ๆ และ 2.3) การเตรียมตัวล่วงหน้าก่อนย้ายเข้ามาอาศัยในประเทศไทย ทั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคการบริการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและการเคลื่อนย้ายแรงงานในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การปรับตัว วัฒนธรรมองค์กร พนักงานชาวต่างชาติ โรงแรมเครือข่าย การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม

Abstract

This study aimed to 1) examine the limitations and obstacles faced by foreign employees and 2) examining their adjustment strategies for aligning with the corporate culture in a chain hotel, using Bangkok Marriott Hotel Sukhumvit as a case study. This qualitative research employed a case study methodology with data collected through in-depth interviews with 12 foreign employees and participant observation. The study indicated that 1) the main limitations and obstacles faced by foreign employees included 1.1) language barriers and communication styles, 1.2) differences in thinking patterns and beliefs, and 1.3) food and beverage preferences; and 2) strategies used by foreign employees to adapt to the organizational culture included 2.1) adjusting communication methods and learning Thai language skills, 2.2) openness to new experiences, and 2.3) advance preparation before moving to Thailand. These findings offer valuable insights for enhancing human resource management practices in the hospitality sector, ensuring alignment with organizational culture while also supporting long-term sustainability amid the changing demographic structures and labor mobility.

Keywords : adaptation, organizational culture, foreign employees, chain hotel, cross-cultural adjustment

บทนำ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นภาคส่วนสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยและสร้างรายได้ให้แก่ประเทศมาอย่างต่อเนื่องหลายทศวรรษ มีสัดส่วนรายได้เฉลี่ยเกินร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (NESDC, 2025) ในปี พ.ศ. 2567 กลุ่มธุรกิจโรงแรมและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสร้างรายได้สูงถึง 2.8 ล้านบาทจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ (MOTS, 2024a) อย่างไรก็ตาม หลังจากวิกฤตการแพร่ระบาดโควิด-19 เริ่มคลี่คลาย ธุรกิจโรงแรมสามารถกลับมาฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับการสนับสนุนจากภาครัฐผ่านนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง เช่น แผนแม่บท “ขับเคลื่อนท่องเที่ยวไทย ท่องเที่ยวปลอดภัย เที่ยวได้ทุก Season” มุ่งส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยว พร้อมดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางเข้าประเทศมากขึ้นในช่วงโลว์ซีซั่น หรือในช่วงมิถุนายน-กันยายนของทุกปี (MOTS, 2024b) รวมถึงมาตรการปรับปรุงด้านวีซ่าเพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ (The Government Public Relations Department, 2024) ปัจจัยดังกล่าวทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมเติบโตอย่างชัดเจน มีโรงแรมใหม่เปิดเพิ่มขึ้นจำนวนมากทั่วประเทศไทย โดยเฉพาะกรุงเทพมหานคร ส่งผลดีต่อการจ้างงานทั้งแรงงานไทยและแรงงานต่างชาติ สะท้อนให้เห็นถึงการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยวที่เพิ่มสูงขึ้นกว่าช่วงก่อนเกิดสถานการณ์โควิด-19 อย่างเห็นได้ชัด (Thai Hotels Association, 2024)

ในยุคที่เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โลกกลายเป็นหนึ่งเดียวด้วยการติดต่อสื่อสารและเดินทางที่สะดวกไร้ข้อจำกัดด้านพรมแดน ส่งผลให้ภาษา วิถีชีวิต และวัฒนธรรมที่ต่างกันไม่ได้เป็นอุปสรรค

ในการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศอีกต่อไป มีบุคลากรที่หลากหลายทั้งสัญชาติและวัฒนธรรมเข้ามาร่วมงานมากขึ้นในหลายอุตสาหกรรมและหลายสาขาอาชีพ เช่น ข้าราชการ ผู้บริหาร พนักงานบริษัทเอกชน (Foreign Workers Administration Office, 2025) รวมถึงในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม จากข้อมูลของ Foreign Workers Administration Office (2025) พบว่า มีแรงงานต่างชาติในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารทั่วประเทศมากกว่า 12,936 คน การรวมตัวของพนักงานต่างชาติที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมนี้มีส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายจากทั่วโลกได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายทางวัฒนธรรมนำมาซึ่งความท้าทายต่อการปรับตัวของพนักงานต่างชาติ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละโรงแรมอาจมีค่านิยมและแนวปฏิบัติที่แตกต่างจากประเทศต้นกำเนิดของพนักงาน การปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่นของพนักงานชาวต่างชาติภายในองค์กร

สำหรับโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เครือแมริออท อินเตอร์เนชันนอล (Marriott International) ในฐานะเครือโรงแรมระดับโลกที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางได้สร้างมาตรฐานความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมาอย่างยาวนาน ผ่านการกำหนดค่านิยมหลักที่ดูแลเอาใจใส่พนักงานและลูกค้า อีกทั้งโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ แมริออท อินเตอร์เนชันนอล มีจำนวนโรงแรมมากกว่า 9,361 โรงแรมทั่วโลกใน 144 ประเทศ และมากกว่า 36 เครื่องหมายการค้า (Brand) มีจำนวนพนักงานมากกว่า 418,000 คน (Marriott International, 2025) ในขณะที่ Wesley et al. (2024) ได้อธิบายไว้ว่า แมริออททุ่มเทให้กับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปราศจากการเลือกปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับความหลากหลายและการมีส่วนร่วมที่สำคัญสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลทั่วโลก มุ่งไปที่ให้การศึกษาคือเป็นปัจจัยพื้นฐานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม มุ่งมั่นให้ความรู้และสร้างความตระหนักรู้อย่างต่อเนื่องในประเด็นต่าง ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาการเลือกปฏิบัติให้กับพนักงาน

อาจกล่าวได้ว่า การปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มคุณภาพบริการให้กับลูกค้าเท่านั้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมความมั่นคงและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันในองค์กรที่มีความหลากหลาย งานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรมเครือข่าย: กรณีศึกษา โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท” ให้ความสำคัญกับสาเหตุและแนวทางการปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท รวมถึงอุปสรรคและแนวทางในการพัฒนากระบวนการปรับตัว เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคการบริการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมของโครงสร้างประชากรและการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรมเครือข่ายกรณีศึกษา โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท
2. เพื่อศึกษาทิศทางการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรมเครือข่ายกรณีศึกษา โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท

ทบทวนวรรณกรรม

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบของสมมติฐานพื้นฐานที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา ทั้งการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์กร ถูกส่งต่อไปให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิกองค์กร (Schein, 1990) สอดคล้องกับ Robbins & Coulter (2011) ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยมร่วม หลักการประเพณี และวิธีปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคลากร สามารถรับรู้ได้จากการสังเกตลักษณะพฤติกรรมของสมาชิก แม้ว่าบุคลากรอาจมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ Theerasan (2024) กล่าวเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยกำหนดบทบาทและมาตรฐานในการทำงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในองค์กร ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมองค์กรที่ดียังทำหน้าที่เหมือนแม่พิมพ์ที่หล่อหลอมบุคลากรให้ปฏิบัติตนในทิศทางเดียวกัน (Ratcnanachitborisoot et al., 2023) ในขณะเดียวกัน Tubmuang (2023) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจโรงแรมมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น เนื่องจากต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจำนวนมาก มีบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการส่งมอบประสบการณ์แก่ลูกค้า

พฤติกรรมองค์กร

Teerathanachaiyakun (2019) อธิบายว่า พฤติกรรมองค์กรคือ แนวคิดในการศึกษาพฤติกรรมทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในบริบทขององค์กร พิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อมุมมองความรู้สึก และการกระทำของพนักงาน รวมถึงผลกระทบที่องค์กรและกลุ่มมีต่อบุคลากร นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทรัพยากรบุคคล และเป้าหมายขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมุ่งเน้นบทบาทของพนักงานที่มีต่อองค์กร และผลลัพธ์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ พฤติกรรมองค์กรยังหมายถึงการประยุกต์วิธีการศึกษาเกี่ยวกับบุคคลและกลุ่มที่ทำงานในองค์กร โดยเน้นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Jarvis, 2017)

การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม

การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการระดับบุคคลในการรู้สึกผ่อนคลาย สบายใจ และไร้ความกังวลต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตและการทำงานในต่างประเทศ (Takeuchi et al., 2005) ในขณะที่ Black et al. (1991) ได้อธิบายว่า การปรับตัว คือ ระดับของความสามารถที่บุคคลสามารถรู้สึกผ่อนคลายเมื่อต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมใหม่ ศึกษาด้านการปรับตัวสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) การปรับตัวในสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์และข้อกำหนดในที่ทำงานใหม่ (2) การปรับตัวต่อวัฒนธรรมใหม่ในต่างประเทศ หมายถึง การทำความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมใหม่ และ (3) การปรับตัวในชีวิตประจำวันทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ และแนวคิดให้สอดคล้องกับบริบทในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ การปรับตัวของพนักงานต่างชาติยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยก่อนเดินทาง เช่น ประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ หรือการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม และปัจจัยหลังเดินทาง (Black et al., 1991)

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กระบวนทัศน์ทางเลือกในการค้นหาความรู้ความจริงจากต้นกำเนิดของแหล่งข้อมูล สามารถระบุรายละเอียดและแนวทางการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นพนักงานต่างชาติของโรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 3 ปี จำนวน 12 คน เพื่อให้ผู้วิจัยจะได้รับคำตอบในการสัมภาษณ์ประเด็นในประเด็นที่ต้องการศึกษา และมีความเป็นปัจจุบันมากที่สุด

เครื่องมือ

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลภาคสนามผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้ข้อคำถามกึ่งโครงสร้างปลายเปิดจำนวน 2 ข้อ เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความคิดเห็นและสะท้อนมุมมองเกี่ยวกับในแต่ละประเด็นที่ได้รับมอบไว้ในวัตถุประสงค์ภายในขอบเขตพื้นที่การศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาการวิเคราะห์กรณีศึกษาเฉพาะ เป็นกระบวนการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบุคคลหรือสถานการณ์เฉพาะ มุ่งเน้นการตอบคำถามประเภท “อย่างไร” และ “ทำไม” คำนี้ถึงบริบทที่มีอิทธิพลต่อปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาอย่างรอบด้าน (Baxter & Jack, 2010) ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหาผ่านการจำแนกและจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความหมายหรือเนื้อหาคล้ายคลึงกันให้อยู่ในหมวดเดียวกัน จากนั้นจึงตีความและจัดประเภทข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยหลักทฤษฎีสามเฝ้าแบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน ตามจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 2) ด้านวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยผ่านเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วมภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน และ 3) ด้านทฤษฎีที่ต่างกัน นำข้อมูลที่ได้รับจากภาคสนามมาตรวจสอบกับแนวคิดและทฤษฎีที่ถูกรวบรวมในบทบทวนวรรณกรรม (Bans-Akutey & Tiimub, 2021)

สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 12 คน สามารถอธิบายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ข้อ อ้างอิงแนวคิดของ Black et al. (1991) อธิบายหลักการปรับตัวแบ่งออกได้ 3 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อจำกัดและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรมเครือข่ายกรณีศึกษา โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

1.1 มิติด้านการปรับตัวในสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า พนักงานชาวต่างชาติส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายคลึงกันในเรื่องของการกำแพงภาษา วิธีการสื่อสาร รวมทั้งวัฒนธรรมในการสื่อสารระหว่างตนเองและเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากเพื่อนร่วมงานบางรายไม่สามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้อย่างคล่องแคล่ว และขาดความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษ ทำให้ในบางครั้งพนักงานต่างชาติเองจำเป็นต้องกลั่นกรอง เลือกการใช้คำและลดปริมาณข้อมูล รวมถึงการใช้วิธีการเกริ่นนำก่อนเข้าสู่ประเด็นหลัก โดยเฉพาะรูปแบบการสื่อสารที่ไม่ตรงไปตรงมาของวัฒนธรรมไทย มีความแตกต่างจากความเคยชินของพวกเขา กรณีของวัฒนธรรมฝั่งตะวันตกจะมีการสื่อสารที่ตรงเข้าประเด็น ไม่อ้อมค้อม มีวัตถุประสงค์หรือ

ใจความสำคัญที่ชัดเจน แตกต่างจากวัฒนธรรมฝั่งตะวันออก เช่น ไทย และญี่ปุ่น ไม่ผูกมัดกับการตีความแบบเดียว หรือแม้กระทั่งการขอร้องให้ทำบางสิ่งบางอย่างโดยอ้อม เพื่อหลีกเลี่ยงการบังคับ หรือแม้กระทั่งการพูดประชดเสียดสี เป็นต้น ทั้งนี้ การสนทนาแบบอ้อมสามารถทำให้บทสนทนาบรรลุ อาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนของเนื้อหาหรือสาระสำคัญจากการตีความบทสนทนาให้แตกต่างจากออกไป ดังคำกล่าวจากบทสัมภาษณ์ที่ว่า “คำบางคำในภาษาไทยสามารถมีได้หลายความหมาย ขึ้นอยู่กับบริบทของประโยค” ตลอดจนบริบทของประเทศไทยยังมีการปรับน้ำเสียงให้มีความนุ่มนวลสอดคล้องกับลักษณะของวัฒนธรรมการสื่อสารในไทยที่ไม่ต้องการความแข็งกระด้าง รวมทั้งการสนทนาระหว่างบุคคลในจังหวัดที่ข้างล่าง อีกหนึ่งความท้าทายที่พนักงานชาวต่างชาติต้องเผชิญกับการทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานมาเป็นระยะเวลานาน ก่อให้เกิดอุปสรรคเมื่อต้องการเสนอแนวทางหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เนื่องจากบางบุคลากรยึดติดกับวิธีการแบบเดิมดังคำกล่าวจากบทสัมภาษณ์ที่ว่า “เพราะเคยปฏิบัติมาเช่นนี้มาโดยตลอด” ทำให้การเปลี่ยนแปลงหรือแนวคิดใหม่ ถูกต่อต้านหรือไม่เปิดรับในทันที ผู้ให้ข้อมูลหลักบางรายได้สะท้อนถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่กลุ่มพนักงานเหล่านี้ต้องเผชิญเมื่อเข้ามาทำงานในประเทศไทย ผ่านการเปรียบเทียบดังคำกล่าวจากบทสัมภาษณ์ที่ว่า “วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยมีลักษณะยืดหยุ่น สบาย ๆ และมักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์จริง”

1.2 มิติด้านการปรับตัวต่อวัฒนธรรมใหม่ในต่างประเทศ พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติมีความแตกต่างทางความเชื่อเมื่อเทียบกับวัฒนธรรมในประเทศบ้านเกิด อาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือการรับรู้พฤติกรรมและลักษณะนิสัยของคนในท้องถิ่น นอกจากนี้ พนักงานชาวต่างชาติยังกล่าวถึง ลักษณะนิสัยของคนไทยที่มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเอง อาจส่งผลให้พวกเขารู้สึกหงุดหงิดหรือไม่สบายใจ เนื่องจากการแสดงออกในลักษณะดังกล่าวสะท้อนถึงการขาดความจริงจังและความมุ่งมั่นในการดำเนินชีวิต รวมทั้งการมารยาทในดำรงชีวิตกับคนไทย เช่น ลักษณะนิสัยขี้เกรงใจของคนไทย รวมทั้งการต้องเรียก “คุณ” นำหน้าชื่อผู้ใหญ่ หรือบุคคลที่ไม่สนิทแทนการเรียกชื่อเพียงอย่างเดียว เนื่องจากคนไทยมีทัศนคติว่าการเรียกชื่อเพียงอย่างเดียวไม่น่าสุภาพ และไม่ให้ความเคารพ ซึ่งเป็นการกระทำที่ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมถิ่นกำเนิดดั้งเดิมที่เติบโตมาช้านาน

1.3 มิติด้านการปรับตัวในชีวิตประจำวันทั่วไป พบว่า ชาวต่างชาติมักประสบปัญหาในการปรับตัวเข้ากับการใช้ชีวิตและการทำงานในประเทศไทย โดยเฉพาะในเรื่องของอาหาร มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมการบริโภคในประเทศต้นทาง เนื่องจากอาหารไทยที่มีกลิ่นรสชาติเผ็ดร้อนจากวัตถุดิบและส่วนผสมส่งผลให้พนักงานชาวต่างชาติบางรายไม่สามารถรับประทานได้ เมื่อพยายามประกอบอาหารในแบบฉบับประเทศตนเอง กลับพบข้อจำกัดเกี่ยวกับวัตถุดิบที่หายากและมีราคาสูง จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสูตรอาหารหรือใช้วัตถุดิบอื่นมาทดแทน ในขณะที่สภาพอากาศร้อนชื้นของประเทศไทยตลอดทั้งปียังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปรับตัว โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มาจากประเทศที่มีภูมิอากาศหนาวเย็น เช่น อิตาลี สเปน ญี่ปุ่น เป็นต้น รวมถึงปัญหาด้านมลภาวะทางอากาศและคุณภาพของน้ำที่มีความแตกต่างจากประเทศต้นทางที่สามารถดื่มน้ำได้จากก๊อกหรือระบบหัวจ่ายในพื้นที่สาธารณะโดยตรง ทั้งนี้ยังมีประเด็นเกี่ยวกับการเดินทาง เช่น ระบบขนส่งสาธารณะในประเทศไทย อาทิ การโดยสารรถประจำทางและระบบรถไฟฟ้า มีความซับซ้อนและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการสำหรับชาวต่างชาติ เช่น การจดจำชื่อสถานี เส้นทางเดินรถที่ไม่คุ้นเคย อาจก่อให้เกิดความสับสนกับการเดินทางได้ ยิ่งไปกว่านั้นประเด็นที่พนักงานชาวต่างชาติหลายรายสะท้อนตรงกันคือ ความยากลำบากในการหาที่พักอาศัย ประกอบกับปัญหาผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนในการเช่าที่พักหรือซื้อบ้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเอกสารประกอบการทำสัญญา

การเจรจาต่อรอง ราคาที่เป็นธรรม โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้ประกอบการไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ เช่นเดียวกับขั้นตอนการทำธุรกรรมทางการเงินกับธนาคาร ที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมองว่ายังขาดการสนับสนุนด้านข้อมูลที่ชัดเจน และไม่มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารสำหรับชาวต่างชาติ

2. ทิศทางการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรมเครือข่ายการศึกษา โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

2.1 มิติด้านการปรับตัวในสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติมีการปรับวิธีการสื่อสารของตนเองให้ตรงประเด็น และเข้าใจง่ายมากที่สุด เพื่อรับมือกับอุปสรรคด้านภาษาและการสื่อสาร ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับตัวและการทำงานในโรงแรมไทย ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลบางรายมีการจัดชั้นเรียนภาษาอังกฤษขนาดเล็กให้กับเพื่อนร่วมงานในแผนก สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและเพิ่มความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน ในขณะเดียวกันพนักงานชาวต่างชาติบางรายเลือกที่มีกระบวนการฝึกฝนและเรียนภาษาไทยด้วยตนเองจากชีวิตประจำวันผ่านการสังเกตเพื่อนร่วมงาน การพยายามพูดตาม รวมทั้งการสอบถามจากเพื่อนร่วมงานชาวไทย อีกทั้งยังมีการปรับบุคลิกภาพให้มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจการทำงานขององค์กรควบคู่ไปกับสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการเข้าร่วมอบรมผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบออนไลน์ของเครือข่ายโรงแรม โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการเรียนรู้จากหัวหน้างาน เพื่อให้เข้าใจสินค้าและบริการของโรงแรม (Product Knowledge) วิธีการปฏิบัติงานและเพิ่มพูนความรู้ ที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในแนวทางการทำงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 มิติด้านการปรับตัวต่อวัฒนธรรมใหม่ในต่างประเทศ พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติมีการเปิดใจ ยอมรับความแตกต่าง และมีความตั้งใจในการแสวงหาความรู้และทำความเข้าใจสิ่งใหม่ ๆ ที่พบเจอในสภาพแวดล้อมการทำงานและการใช้ชีวิตในประเทศไทย อาศัยระยะเวลาเฉลี่ยประมาณ 6–12 เดือน ทั้งนี้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานชาวไทยถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเพื่อนร่วมงานเหล่านี้มักทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ ช่วยชี้แนะ และถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานที่เป็นชาวต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นการสอนภาษาไทยในรูปแบบของประโยคที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ตลอดจนการชักชวนให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ มีส่วนช่วยให้พวกเขาได้เปิดโลกทัศน์ วัฒนธรรมไทยในหลากหลายแง่มุมมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันพนักงานชาวต่างชาติยังคงมีบทบาทเชิงรุกในการปรับตัวที่ต้องอาศัยความขยันหมั่นเพียรในการศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่พำนักอาศัย เช่น การค้นคว้าเกี่ยวกับกรุงเทพมหานครหรือเขตที่ตนเองอาศัยอยู่ในช่วงเวลานั้น ไม่ว่าจะเป็นสถานที่สำคัญ ห้างสรรพสินค้า ระบบขนส่งสาธารณะ ตลอดจนการกำหนดรูปแบบวิถีชีวิตของคนไทยในบริบทต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งการหลอมรวมความเป็นคนไทยเข้าไปด้วยไม่รู้ตัว อีกทั้งโรงแรมเครือข่ายแมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล มีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นสากลในเรื่องของการโอรับความแตกต่าง และใส่ใจในบุคลากรเป็นหลักนับว่าเป็นสิ่งที่พนักงานแมริออททุกคนยึดถือปฏิบัติกันทั่วโลก

2.3 มิติด้านการปรับตัวในชีวิตประจำวันทั่วไป พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติที่อยู่ระหว่างกระบวนการปรับตัวในชีวิตประจำวันส่วนใหญ่มีการทำความรู้จักกับประเทศไทยก่อนที่จะย้ายเข้ามาทำงาน เช่น การมาท่องเที่ยว ประชุมสัมมนา หรือแม้กระทั่งการค้นคว้าหาข้อมูลสนับสนุนเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ เริ่มต้นจากการบริโภคอาหารที่ผู้ให้ข้อมูลหลักจำเป็นต้องฝึกตนเองให้คุ้นชินกับรสชาติอาหารที่แตกต่างจากอาหารพื้นเมืองของประเทศตนเอง โดยเฉพาะอาหารรสจัดหรือรสเผ็ดร้อนแบบไทย อาจกลาย

เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากเป็นรูปแบบการบริโภคที่พบได้ทั่วไปในแต่ละวัน อย่างไรก็ตาม ด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรมและอาหารในเขตกรุงเทพฯ ทำให้พนักงานชาวต่างชาติบางรายยังสามารถค้นหาอาหารประจำชาติของตนที่มีรสชาติใกล้เคียงกับที่คุ้นเคยได้ เช่น อาหารอินเดียที่สามารถหารับประทานได้หลากหลายในบริเวณเขตนานาหรืออาหารญี่ปุ่นที่ถึงแม้จะได้รับความนิยมในประเทศไทย นอกจากนี้ พนักงานชาวต่างชาติที่เป็นชาวญี่ปุ่นมักเลือกไปรับประทานอาหารเฉพาะเขตสุขุมวิท พร้อมพงศ์ หรือย่านอโศก เนื่องจากมีผู้ประกอบการ หรือเชฟเป็นชาวญี่ปุ่น ทำให้ได้รับรสชาติอาหารแบบต้นตำรับญี่ปุ่น ขณะที่บางรายกลับค้นพบว่าตนเองเริ่มชื่นชอบอาหารไทยมากกว่าอาหารจากบ้านเกิดเสียอีก สำหรับด้านของสภาพภูมิอากาศ ผู้ให้ข้อมูลหลักบางรายระบุว่าไม่ประสบปัญหาในการปรับตัว เนื่องจากรู้สึกคุ้นชินกับลักษณะภูมิอากาศของกรุงเทพฯ อีกทั้งยังชื่นชมว่าอากาศไม่ร้อนจนเกินไปและไม่มีหิมะตก ในขณะเดียวกันมีพนักงานบางรายที่ได้รับผลกระทบจากอุณหภูมิที่เพิ่มสูงขึ้น เริ่มต้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการแต่งกายให้เหมาะสมกับสภาพอากาศ และเลือกใช้สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น พัดลมพกพา นอกจากนี้การปรับตัวและการเรียนรู้กับคุณภาพของน้ำและอากาศนั้น โดยส่วนใหญ่ระบุว่ามีการเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยการซื้อน้ำดื่มจากร้านสะดวกซื้อมาบริโภคในชีวิตประจำวัน และบางรายเลือกใช้เครื่องกรองอากาศภายในห้องพักหรือสวมหน้ากากอนามัยเพื่อป้องกันฝุ่นละอองและมลภาวะทางอากาศ สำหรับด้านการเดินทางและระบบขนส่งสาธารณะ กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติส่วนใหญ่พึ่งพาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ช่วยค้นหาข้อมูลการเดินทางได้อย่างรวดเร็วและมีความแม่นยำในการวิเคราะห์ระยะทาง

อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรมเครือข่ายกรณีศึกษา โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

1.1 มิติด้านการปรับตัวในสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติเผชิญกับปัญหาด้านกำแพงภาษา และการสื่อสารของกลุ่มพนักงานชาวไทยบางรายยังขาดทักษะภาษาอังกฤษที่ทำให้การสื่อสารยังเต็มไปด้วยอุปสรรค และการขาดความเข้าใจที่จะสื่อสาร ส่งผลต่อความล่าช้าในการที่จะสนทนากับพนักงานชาวต่างชาติ ทำให้ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และยังทำให้การทำงานล่าช้า หรืออาจเกิดความผิดพลาดได้จากการขาดความเข้าใจและการตีความคำศัพท์ที่ถูกต้องสอดคล้องกับงานวิจัยของ Teeraputtigunchai (2018) อธิบายว่า พนักงานชาวต่างชาติและชาวไทยมีโอกาสเผชิญกับปัญหาการสร้างความสัมพันธ์ผ่านการสนทนาเนื่องด้วยกำแพงภาษา โดยประเด็นที่จะสนทนากันนั้นจะเป็นเรื่องพื้นฐาน หรือการทักทายด้วยประโยคสั้น นอกเหนือจากการคุยเรื่องงาน ทำให้เป็นเรื่องยากที่จะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความคิด ทักษะคิด หรือการสร้างมิตรภาพในการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมการสื่อสารของไทยที่มีความอ้อมค้อม ขาดความตรงไปตรงมา อาจก่อให้เกิดความสับสน คลาดเคลื่อนของประเด็นที่ต้องการสื่อสาร

1.2 มิติด้านการปรับตัวต่อวัฒนธรรมใหม่ในต่างประเทศ พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติต้องเผชิญกับลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมของคนไทยที่มีความยืดหยุ่นและผ่อนปรน อาจถูกตีความจากมุมมองของชาวต่างชาติว่าเป็นการแสดงออกที่ขาดความจริงจัง รวมถึงความเชื่อและแนวปฏิบัติทางวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างจากประเทศต้นทางของตนเองอย่างชัดเจน โดยเฉพาะลักษณะนิสัยขี้เกรงใจของคนไทย ไม่กล้าขอความช่วยเหลือหรือปฏิเสธสิ่งต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา อีกทั้งคำว่า “เกรงใจ” ในภาษาไทยไม่มีคำนิยามหรือคำแปลในภาษาอื่นที่สามารถสะท้อนความหมายได้อย่างชัดเจน มีเพียงการอธิบายโดยทั่วไปว่าเป็น

การแสดงออกถึงความใส่ใจ ความห่วงใย และการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ในขณะที่วัฒนธรรมของชาวต่างชาติโดยส่วนใหญ่มักไม่มีแนวคิดเรื่องดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานชาวต่างชาติต้องพยายามทำความเข้าใจในมิติของการเป็นทั้งผู้ที่ถูกเกรงใจ และผู้ที่รู้สึกเกรงใจไปพร้อมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim (2020) พบว่า ชาวต่างชาติมักมีลักษณะการแสดงออกที่ตรงไปตรงมาและเปิดเผยความรู้สึกอย่างชัดเจน ขณะที่คนไทยมักหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าหรือความขัดแย้งโดยตรง เพื่อรักษาน้ำใจและภาพลักษณ์ของผู้อื่น แนวคิดเรื่องความเกรงใจนี้จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างพนักงานชาวต่างชาติและพนักงานชาวไทยในสภาพแวดล้อมการทำงานได้

1.3 มิติด้านการปรับตัวในชีวิตประจำวันทั่วไป พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติต้องยอมรับเงื่อนไขของรสชาติที่เผ็ดร้อนของอาหารไทย อีกทั้งบางรายไม่สามารถรับประทานได้ รวมทั้งความต้องการหรือการโยกย้ายอาหารบ้านเกิดจนเกิดความคิดต้องการที่จะประกอบอาหารพื้นถิ่นจากประเทศบ้านเกิดของตนเองตลอดจนอุปสรรคในการสรรหาวัตถุดิบที่หายากในประเทศไทยมีราคาสูงมาก การได้รับประทานอาหารบ้านเกิดช่วยให้รู้สึก “เหมือนอยู่บ้าน” และรักษาความสัมพันธ์กับรากเหง้าของตน อย่างไรก็ตามอุปสรรคทางด้านอาหารทำให้เกิดการเปิดใจยอมรับอาหารพื้นเมืองของไทยในเวลาต่อมา พนักงานชาวต่างชาติบางรายมีความชื่นชอบในอาหารไทยจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการรับประทานอาหารไทยเป็นหลัก มีความเข้าใจและรับรู้ถึงประเภท รสชาติ และบริการพร้อมสำหรับต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ O'Mara et al. (2021) พบว่า กระบวนการปรับตัวด้านอาหารของชาวต่างชาติที่ย้ายถิ่นฐานมีการตัดสินใจเลือกรับประทานอาหารท้องถิ่นจากปัจจัยสนับสนุน ซึ่งอาหารเหล่านั้นต้องสามารถหาได้ง่าย และมีราคาที่เหมาะสม

2. การศึกษาทิศทางการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติในโรงแรมเครือข่ายกรณีศึกษา โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

2.1 มิติด้านการปรับตัวในสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติมีมุมมองว่า การเรียนรู้ภาษาไทยช่วยให้ตนเองสามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ในชีวิตประจำวันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Punpong & Karuchit (2019) พบว่า ชาวต่างชาติมีความพยายามในการเรียนรู้ภาษาไทย จากสื่ออินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ และในสังคมไทย เพื่อให้เกิดการยอมรับจากคนในสังคม อีกทั้งงานวิจัยของ Muakyod et al. (2020) อธิบายเพิ่มเติมว่า ความสามารถในการสื่อสารภาษาไทยมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับตัวของชาวต่างชาติ เนื่องจากหากชาวต่างชาติสามารถสื่อสารภาษาไทยได้ แม้จะเพียงขั้นพื้นฐานก็ตามแต่ก็เป็นส่วนช่วยในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนไทยได้ง่ายขึ้น รวมถึงสามารถเข้าถึงการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้สะดวก นอกจากนี้ ยังมีส่วนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ชาวต่างชาติมีความเข้าใจในตัวคนไทยและวัฒนธรรมไทยได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย เมื่อสามารถเข้าใจภาษาไทยได้มากขึ้นย่อมส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือคนในสังคมมากขึ้น โดยบุคคลเหล่านี้จะแนะนำสิ่งต่าง ๆ ให้กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเดินทาง สถานที่ อาหาร มรรยาทในการดำรงชีวิตในประเทศไทย ทำให้เกิดการปรับตัวต่อวัฒนธรรมใหม่ที่แตกต่างจากประเทศบ้านเกิดได้ อีกทั้งกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติยังช่วยสอนและพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของเพื่อนร่วมงาน และบทบาทของภาษายังเป็นประตูสู่โอกาสสำหรับเพื่อนร่วมงานเป็นความก้าวหน้าในอาชีพโรงแรม หรือองค์กรในต่างประเทศ ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเกื้อกูลผู้อื่น และใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rattanadilok Na Phuket (2020) พบว่า องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร

เนื่องจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเองนั้น ช่วยเพิ่มพูนทั้งความรู้และประสบการณ์ในเชิงลึก อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในที่นำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายถึงแนวทางการปรับตัวในสภาพแวดล้อมการทำงานด้วยกลยุทธ์การปฐมนิเทศข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Onboarding Strategy) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมแก่พนักงานชาวต่างชาติให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร เทคนิคการสื่อสารในบริบทท้องถิ่น และการมอบหมายที่เล็งในการดูแลและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดในช่วงแรก (Browaeys & Price, 2011)

2.2 มิติด้านการปรับตัวต่อวัฒนธรรมใหม่ในต่างประเทศ พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติที่มีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม และมีความกล้าทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยองค์กรมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมที่ให้ความสำคัญกับการเปิดรับและเคารพในความแตกต่างและความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ เพศ หรือศาสนาใดก็ตาม นอกจากนี้ พนักงานเหล่านี้ยังมีแนวโน้มที่จะศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมด้วยตนเอง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรม พฤติกรรม และสภาพแวดล้อมของประเทศใหม่ที่มีความแตกต่างจากบ้านเกิดของตน พฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความฉลาดทางวัฒนธรรม โดย Earley & Ang (2003) ระบุว่าในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลที่มีระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมที่สูงมักแสดงออกผ่านการมีความตระหนักรู้ในความแตกต่างทางวัฒนธรรม การสังเกตและระมัดระวังในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมถึงมีแรงจูงใจในการเรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมเหล่านั้น ตลอดจนสามารถปรับพฤติกรรมและแสดงออกอย่างเหมาะสมตามบริบททางวัฒนธรรมที่ตนเผชิญ อีกทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานชาวไทย โดยความสัมพันธ์เหล่านี้มีบทบาทในการนำพนักงานชาวต่างชาติไปสู่การค้นพบประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้นเคย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mäkinen (2024) พบว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนไทย ทั้งในลักษณะของผู้คนในท้องถิ่นและชุมชนออนไลน์ ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ชาวต่างชาติสามารถปรับตัวและผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งความใฝ่รู้ของพนักงานและทัศนคติที่ดีต่อประเทศไทยกลายเป็นส่วนผลักดันให้เกิดการปรับตัวต่อวัฒนธรรมใหม่

2.3 มิติด้านการปรับตัวในชีวิตประจำวันทั่วไป พบว่า กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติยังคงต้องเผชิญกับกระบวนการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ยังคงเป็นสิ่งที่มีความแปลกใหม่และแตกต่างจากวัฒนธรรมเดิมของตนเอง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมแบบผสมผสานความหลากหลายของเชื้อชาติและเปิดกว้าง ทำให้การปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติเป็นไปได้โดยไม่ยุ่งยากนัก อีกทั้งพวกเขาได้มีการปรับตัวผ่านการทดลองรับประทานอาหารไทย ค้นหาร้านอาหารของประเทศตนเอง รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ รวมทั้งบทบาทของเทคโนโลยีที่ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลจากทั่วทุกมุมโลกได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานชาวต่างชาติสามารถศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยก่อนที่จะมีการย้ายถิ่นฐานมายังประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gulanowski et al. (2022) พบว่า ข้อมูลที่ผู้ย้ายถิ่นฐานสามารถเข้าถึงได้ผ่านกระทุสนทนาออนไลน์ช่วยให้มีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายในตลาดแรงงานแห่งใหม่ได้ดีขึ้น เนื่องจากผู้ย้ายถิ่นฐานจำนวนมากมักแสวงหาข้อมูลที่จำเป็นในการประเมินสถานการณ์และเตรียมความพร้อมในการปรับตัวต่อการย้ายถิ่นฐาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากการศึกษาพบว่า สิ่งจำเป็นอันดับแรกสำหรับพนักงานชาวต่างชาติที่เริ่มต้นทำงานในประเทศไทย ควรได้รับการอบรมเบื้องต้นเกี่ยวกับประเทศไทยโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่มีบุคลากรชาวไทยเป็นผู้ดำเนินการ เนื้อหาการอบรมควรประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประเทศ วัฒนธรรม วิถีชีวิต ตลอดจนทักษะภาษาไทยขั้นพื้นฐาน เพื่อให้พนักงานชาวต่างชาติได้เรียนรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม อาจช่วยลดโอกาสการเกิดภาวะตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) โดยองค์กรควรกำหนดให้การอบรมนี้เป็นกิจกรรมบังคับที่พนักงานชาวต่างชาติทุกคนต้องเข้าร่วม ภายในสัปดาห์แรกของการทำงาน หลังจากนั้นองค์กรสามารถจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานชาวต่างชาติ โดยเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยและแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างจากวัฒนธรรมเดิมของตน กิจกรรมดังกล่าวนอกจากจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มพนักงานแล้ว มีส่วนช่วยในการทบทวนและตระหนักรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะในการดำรงชีวิตและการทำงานในบริบทข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ องค์กรควรจัดให้มีระบบบัดดี้ (Buddy System) หรือการมอบหมายเพื่อนร่วมงานชาวไทยคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือพนักงานชาวต่างชาติ ทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและการปรับตัวในชีวิตประจำวัน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการใช้ชีวิตของพนักงานชาวต่างชาติด้วย ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานต่างชาติดังกล่าวยังจำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายในการทำมาหากินและปรับตัวในบริบทของประเทศไทยภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว รวมถึงการสื่อสารในที่ทำงานที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้และปรับตัว ทางโรงแรมสามารถกำหนดแผนการอบรมอย่างต่อเนื่อง เช่น รอบสัปดาห์หรือเดือน ควบคู่ไปกับการพัฒนาคู่มือการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมภายในบรรจุคำศัพท์เฉพาะที่นิยมใช้บ่อย ตัวอย่างประโยคสำหรับการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน และการกำหนดแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ขึ้นมาใช้เฉพาะกลุ่มของพนักงานชาวต่างชาติโดยเฉพาะ แบ่งตามช่วงระยะเวลา 30 วัน หรือ 60 วัน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาในมุมมองของอุปสรรค และการปรับตัวของกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติ ผู้ที่สนใจศึกษาสามารถศึกษาเพิ่มเติมมุมมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มเติม สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่มกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมถึงการเก็บแบบสอบถามจากบุคลากรชาวไทย เพื่อเปรียบเทียบและประเมินแนวทางในการช่วยเหลือกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการศึกษาในขอบเขตพื้นที่โรงแรมแมริออท กรุงเทพฯ สุขุมวิท ผู้ที่สนใจสามารถขยายขอบเขตการศึกษาไปยังพื้นที่การศึกษาอื่นหรือแม้กระทั่งอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติทำงานอยู่ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากแหล่งการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย เช่น อุตสาหกรรมศึกษาหรืออุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทยที่มีความเฟื่องฟู เป็นต้น

References

- Bans-Akutey, A. & Tiimub, B. M. (2021). Triangulation in Research. *Academia Letters*, 2, 1–7.
- Baxter, P. & Jack, S. (2010). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
- Browaeys, M. J. & Price, R. (2011). **Understanding Cross-Cultural Management**. Pearson.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). **Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures**. Stanford University Press.
- Foreign Workers Administration Office. (2025). **Statistics on the Number of Foreign Workers Granted Work Permits Remaining Nationwide**. https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/alien_th/062fef9fd17d7015c1e81f96d908db64.pdf
- Gulanowski, D., Nardon, L. & Hine, M. J. (2022). Online Discussion Forum and Premigration Information Seeking: An Affordance Perspective. *Journal of International Technology and Information Management*, 31(2), 110–139.
- Jarvis, L. (2017). Feigned versus Felt: Feigning Behaviors and the Dynamics of Institutional Logics. *Academy of Management Review*, 42(2), 306–333.
- Kim, M. (2020). **Cross Cultural Conflict Management: the Case of Global Korean Corporation and Thai Subsidiaries**. Thammasat University.
- Mäkinen, J. (2024). **Cultural Integration of Digital Nomads in Thailand: Integrating Western Cultural Values with Thai Culture through Adaptation Strategies**. University of Turku.
- Marriott International. (2025). **A World of Opportunities**. <https://www.hotel-development.marriott.com/>
- Ministry of Tourism and Sports (MOTS). (2024a). **International Tourist Arrivals to Thailand, Jan – Dec 2024P**. <https://www.mots.go.th/news/category/759>
- Ministry of Tourism and Sports (MOTS). (2024b). **Minister of Tourism Unveils Policy to Drive Thai Tourism: “Safe Travel, All-Season Tourism” — Accelerating Thailand’s Rise as a Global Tourism Hub**. <https://www.mots.go.th/news/1001358>
- Muakyod, P., Boonlue, T., Chiwan, S., Saihomhual, S. & Ying, L. (2020). Process and Psychological Patterns of Cross-Cultural Adjustment of Expatriates Working with Thais. *Journal of Liberal Arts, Maejo University*, 8(2), 19–39.
- O’Mara, J., Waterlander, W. & Nicolaou, M. (2021). Exploring the Role of the Food Environment in Dietary Acculturation: A Study amongst Moroccan Immigrants in the Netherlands. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3328.

- Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC). (2025). **Gross Domestic Product: Q4/2024**. https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5176&filename=QGDP_report
- Punpong, A. & Karuchit, W. (2019). Causal Factors in Intercultural Communication Affecting the Foreign Football Players' Adjustment in Thailand League Football Club. *Parichart Journal, Thaksin University*, 32(2), 90–103.
- Ratnanachitborisoot, J., Kittianawisit, P. & Chaisouk, P. (2023). Development of Corporate Culture in the Digital Era According to Sanghavathu Principles in Primary School, Phra Nakhon Si Ayutthaya District, Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. *Journal of Educational Review Faculty of Educational in MCU*, 10(2), 383–393.
- Rattanadilok Na Phuket, W. (2020). Organizational Culture Affecting Learning Organization of Schools under Nakhon Si Thammarat Municipality. *Nakhabut Paritat Journal*, 12(3), 126–138.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2011). **Management**. Prentice–Hall.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Takeuchi, R., Marinova, S. V., Lepak, D. P. & Liu, W. (2005). A Model of Expatriate Withdrawal–Related Outcomes: Decision Making from a Dualistic Adjustment Perspective. *Human Resource Management Review*, 15(2), 119–138.
- Teeraputtigunchai, B. (2018). Communication Problems and Cross–Cultural Adjustment of Foreigners Working in Educational Institutions, Phetchabun Province. *Academic Journal of Humanities and Social Sciences Burapha University*, 26(50), 189–212.
- Teerathanachaiyakun, K. (2019). **Organization Behavior and Organization Development**. Se–Education.
- Thai Hotels Association. (2024). **Summary of the Survey on Accommodation Operator Confidence, June 2024, by the Bank of Thailand (BOT)**. <https://tinyurl.com/2ukkf29n>
- The Government Public Relations Department. (2024). **Government's Achievements in Stimulating Thai Tourism across All Dimensions to Revive the Economy**. <https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/39/iid/346512>
- Theerasan, W. (2024). Managing Organizational Culture in the Current Context: Adaptation and the Importance of Change. *Journal of Management Science Udon Thani Rajabhat University*, 6(4), 101–108.
- Tubmuang, A. (2023). Corporate Culture Transformation for Success in the Hotel and Tourism Industry in Thailand. *NKRAFA Journal of Humanities and Social Sciences*, 11, 78–91.
- Wesley, S., Jackson, K. N., Martinez Ramos, D., Vanbeber, S. & Mujtaba, B. G. (2024). Marriott Hotel's Practices in Mitigating Discrimination through Inclusionary Employee Resource Groups. *Journal of Business Diversity*, 24(1), 41–56.