

PROCEEDINGS

การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษา (SYMPOSIUM) ครั้งที่ 12
The 12th Graduate Research Conference

PROCEEDINGS การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษา (SYMPOSIUM) ครั้งที่ 12



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
GRADUATE SCHOOL, UBON RATCHATHANI RAJABHAT UNIVERSITY
โทร. 046 462197-730043-359120 www.ubon.ac.th/bn-12th

วันเสาร์ที่ 28 มีนาคม 2563

ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
GRADUATE SCHOOL, UBON RATCHATHANI RAJABHAT UNIVERSITY

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองวิทยาทักษะบทความ (Peer Reviewers)

รองศาสตราจารย์ ดร. มาลี ไชยเสนา	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ชาญชัย สุกใส	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัครภูมิ	มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
รองศาสตราจารย์ ดร.นลินี ทองประเสริฐ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ เอกะกุล	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.จำลอง วงษ์ประเสริฐ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยนันท์ โชติวินิช	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรีมมาลา ชำคมเขตต์	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัญญูรินทร์ สมพร	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรีสุนันท์ ประเสริฐสังข์	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ธร ลิงห์พันธ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พักพล มุ่งลือ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิรญา ครอบยุดิ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล โพธิ์กลิ่น	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ บุษย์ชฎานนท์	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุพรรณิ อะโอภิ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คมสันต์ ตาโรจน์	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวภัทร ศรีจงแสง	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อุดม ทิพราช	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรทัย เลียงจินดาถาวร	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. กุลวดี ละม้ายจีน	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. ปัญภรณ์ พงศ์ศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ ดร. วิทยา วรพันธ์	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อาจารย์ ดร. ศรีณย์ สุดใจ	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. เยาวรักษ์ ทองพุ่ม	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. สุรศักดิ์ นิยมพานิช	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. สันติ หวังชื่น	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

แนวทางการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรม
ระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร
Adaptation Learning Guidelines in Cross Cultural Working of International Hotel Chain Staff in Bangkok

ภิสันต์ ตินะคัต¹ ฐาณพัทธ์ จิตภักดีภรรษัต² และพิทักษ์ ศิริวงศ์³

¹สาขาวิชาการจัดการการบริการและการท่องเที่ยวนานาชาติ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยนเรศวร

²สาขาวิชาการจัดการการโรงแรม คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

³สาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail: phisuntgolf@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร และเสนอแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์พนักงานชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่ายในเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนานาชาติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลได้ อันประกอบไปด้วย พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์ พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก และพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมระบบเครือข่ายที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 คนเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบ่งข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ประกอบไปด้วย 1) การศึกษาข้อมูลทั่วไป 2) การศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ใน 3 บริบท ได้แก่ บริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร บริบทด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล และบริบทด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และ 3) การศึกษาเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบแก่นสาระ โดยผลการศึกษาได้กระบวนการที่เป็นแนวทางการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานครที่แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ระดับเพื่อนร่วมแผนก ระดับผู้ดูแลแผนก ระดับหัวหน้าแผนก กล่าวคือ 1) บริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร สรุปว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีกระบวนการในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรในโรงแรมโดยการอบรมจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เมื่อตอนเข้ามาใหม่ จากนั้นก็พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายเกี่ยวกับลักษณะการทำงานและจากการสังเกตของผู้ให้ข้อมูลหลักว่าวัฒนธรรมในโรงแรมทั้งขณะการทำงานหรือสังคมทั่วไปในโรงแรมมีลักษณะใด แล้วค่อย ๆ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในโรงแรมของตน 2) บริบทด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้ให้ข้อมูลหลักจะเข้าไปพูดคุยกับเจ้านายโดยตรงเพื่อให้เกิดการปรับตัวและเข้าใจในการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยลดปัญหาหรืออุปสรรคจากการสื่อสารระหว่างกันได้เป็นอย่างดี 3) บริบทด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูลหลักเปิดใจยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความคิดและพร้อมที่จะเรียนรู้ความต่างนั้นไปด้วยกัน

คำสำคัญ: การเรียนรู้ การปรับตัว การทำงานข้ามวัฒนธรรม พนักงานโรงแรมระบบเครือข่าย การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กร

Abstract

The purposes of this study were to study learning process for adaptation in cross-cultural working of international hotel chain staff in Bangkok and to purpose guidelines to support adaptation learning in cross-cultural working of international hotel chain staff in Bangkok.

This study applied qualitative research which used semi-structured in-depth interview as a tool for data collecting. Key informant group was 20 staff working at international chain hotels in Bangkok and had sufficient experiences to give information in working with international hotel namely Front Officer, Guest Relations Officer, Reservation Officer and Food and Beverage Officer. The interview questions are divided into 3 parts: 1) general information, 2) a study of learning process for adaptation in cross-cultural working of international hotel chain staff in Bangkok in 3 contexts which were organizational culture, interpersonal communication, and cross-cultural communication, and 3) a study of finding guidelines to support adaptation learning in cross-cultural working of international hotel chain staff in Bangkok.

Data from key informant was analyzed by using thematic analysis. The results of this study summarized into 4 guidelines: 1) Human Resource Department Level 2) Colleague Level 3) Supervisor Level and 4) Manager Level. These guidelines indicated that 1) Organizational Culture Context: participants would be trained by Human Resource Department to learn about organizational culture since they start working, then they would consult with their colleagues or managers about their job, and also observed how the staff behave when they were working and gradually adapt themselves to be familiar with the organizational culture, 2) Interpersonal Communication: participants were dare to talk directly with the manager to learn how to adapt themselves when working with the manager and to be easy to understand the message from their manager, and 3) Cross-cultural Communication: participants would be opened-mind and accept the difference between culture and thoughts and be ready to learn the difference together.

Keywords: Learning, Adaptation, Cross-cultural Working, International Hotel Chain Staff. Cross-cultural Communication, Organizational Culture

บทนำ

การเรียนรู้ในที่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยตัวแปรที่สำคัญที่เกิดขึ้นในการทำงานนั้นคือ การปรับตัว (Adaptation) ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่รอดได้ หากเกิดอุปสรรคหรือปัญหา ในการทำงาน (Senge, 1990) เนื่องจากสังคมแห่งการทำงานนั้นมีความยุ่งยากซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ดังนั้นทุกคนต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวเพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Brown, 2016; Kumar, 2016; Santilli, Marcionetti, Rochat, Rossier, and Nota, 2016) การปรับตัวจึงเป็นผลของความพยายามของบุคคล ที่ใช้ในการปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเอง เช่น ปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการ หรือด้านอารมณ์ให้สามารถปรับได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่ (Matheny, Gfroerer, and Harris, 2000) โดยบุคคลที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานได้อย่างดีจะมีความพึงพอใจในงาน มีความแจ่มใสในการทำงาน มีพฤติกรรมที่เหมาะสม กับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิตการทำงานได้ (Guan et al., 2016; Jiang, 2016; Nilforooshan and Salimi, 2016) อีกทั้งการที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองและพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเองจนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขปราศจากความคับข้องใจได้นั้น ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและสร้างความสุขในการทำงานได้ในที่สุด (Smit and Wandel, 2006)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงานนั้น พบว่า มี 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่หนึ่ง คือ การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โดยจากการศึกษาของ Smith และ Wandel (2006) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมก่อให้เกิดการผูกพัน (Engagement) และการมีส่วนร่วม (Involvement) ในองค์กร ดังนั้น การปรับตัวของพนักงานที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะทำให้เกิดการทำงาน ประสานกันและสามารถคาดเดาพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ได้ และมีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและพนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร ปัจจัยที่สองที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ที่มาจากผู้ส่งสารที่มีทัศนคติไม่ดีต่อผู้รับสารหรือข่าวสาร ประกอบกับขาดความรู้ ความเข้าใจในข่าวสาร ขาดการวางแผน หรือขั้นตอนการส่งสารที่เหมาะสม ใช้ภาษาในการส่งสาร ทั้งภาษาพูด และภาษาท่าทางไม่ตรงหรือไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร กาลเทศะ ขาดเทคนิคในการส่งสาร เช่น การสร้างบรรยากาศ หรือความสัมพันธ์กับผู้รับสาร มีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับการรับสาร เช่น เหน็ดเหนื่อย เจ็บป่วย และมีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไปจนไม่ต้องการจะเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งสาร (Beebe, Beebe, and Redmond, 2000) ในทางตรงกันข้าม Walkowiak (2016) กล่าวว่า ด้านผู้รับสารที่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับสารหรือข่าวสาร ไม่ใช้เทคนิคการช่วยจำ เช่น การจดบันทึกเพิ่มเติม ไม่ยอมรับข่าวสารนั้น เนื่องจากมีประสบการณ์ หรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับข่าวสารนั้น สรุปข่าวสารที่ได้รับด้วยอารมณ์มากกว่าเหตุผลหรือข้อเท็จจริงและเวลาไม่เพียงพอที่จะรับข่าวสารอย่างสมบูรณ์ ก็นำมาซึ่งอุปสรรคในปรับตัวการทำงานได้ และปัจจัยที่สามที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน คือ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) กล่าวคือ ในองค์กรระหว่างประเทศหรือองค์กรที่มีความหลากหลายในเชื้อชาติ ภาษาและวัฒนธรรม ผู้ส่งสารและผู้รับสารมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมนั้น ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อกันและต้องไม่มีความรู้สึกเด่นกว่าหรือด้อยกว่าในการมีปฏิสัมพันธ์ โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีความแตกต่างด้านเชื้อชาติและศาสนา (O'Neill, 2016)

สรุปได้ว่า การปรับตัวมีความสำคัญต่อพนักงานในองค์กร หากพนักงานไม่สามารถสร้างการปรับตัวในการทำงานได้ จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เช่น การลาออก ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาในการคัดสรรเพื่อจ้างพนักงานใหม่ และยิ่งเสียเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เป็นเหตุให้องค์กรพัฒนาได้ช้า (Gu, 2016; Lu et al., 2016; Masalimova, Sadovaya, and Flores, 2016; Nuhn, Heidenreich, and Wald, 2016; Phillips, Hebish, Mann, Ching, and Blackmore, 2016; Tremblay, Haines III, and Joly, 2015) ดังนั้น หลายองค์กรจึงพยายามหาวิธีในการสร้างการปรับตัวในการทำงานเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวของพนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และจากการทบทวนวรรณกรรมในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา พนักงานหลายองค์กร ได้พยายามหาวิธีการปรับตัวในการทำงานเพื่อให้ตนเองสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย ลูกค้าหรือผู้มาติดต่องานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากทัศนคติ คือ การกระทำที่แสดงออกมาไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมได้ โดยแต่ละคนจะมีลักษณะของทัศนคติที่แตกต่างกันไป เนื่องจากเป็นสิ่งที่เชื่อมกับอุปนิสัย ความคิด ความพึงพอใจหรือสิ่งจูงใจ เป็นต้น หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ในทางกลับกันหากพนักงานมีทัศนคติด้านลบต่อองค์กรก็จะทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (วีราภรณ์ บุตรทองดี, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tremblay, Haines III, and Joly (2015) ที่กล่าวว่าในการปฏิบัติงานใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการปรับทัศนคติในการทำงานของตัวพนักงาน นอกเหนือจากความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งการที่บุคคลสามารถปรับทัศนคติที่ดีในการทำงานได้จะทำให้มีความพึงพอใจ มีแรงจูงใจ รวมไปถึงมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอีกด้วย ดังนั้น ทัศนคติในการทำงานจึงมีบทบาท ที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการปฏิบัติงานอันจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน

งานวิจัยชิ้นนี้จึงศึกษาการปรับตัวของบุคคลในการทำงานกับองค์กรนานาชาติในบริบทของธุรกิจโรงแรม เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้เป็นหนึ่งในธุรกิจที่สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยธุรกิจโรงแรมแบ่งได้เป็น 2 ระบบ ได้แก่ โรงแรมระบบอิสระ (Independent System) เป็นการบริหารงานในแบบที่เจ้าของกิจการดำเนินงานด้วยตนเอง อาจจะเป็นกิจการภายในครอบครัวก็ได้โดยไม่ได้เข้าร่วมดำเนินกิจการกับองค์กรธุรกิจใดๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และโรงแรมระบบเครือข่าย (Chain System) ที่ดำเนินการบริหารงานจากส่วนกลาง มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในธุรกิจโรงแรมเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงแรมในเครือโดยในประเทศไทยจะพบโรงแรมระบบเครือข่ายตั้งอยู่ตามเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญต่างๆ เช่น กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต พัทยา กระบี่ เชียงใหม่ ซึ่งมีจำนวนมากกว่าโรงแรมระบบอิสระ (Pearce & Thanksooks, 2016; Satchapappichit, Hashim, Hussin, and Inmuong, 2016) จึงทำให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเลือกที่จะเข้าพักในโรงแรมระบบเครือข่ายมากกว่าโรงแรมระบบอิสระ โดยมีเหตุผลมาจากการที่พนักงานของโรงแรมระบบเครือข่ายนั้นมีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างชาติ อีกทั้งมีทักษะเฉพาะทางที่ได้รับการฝึกอบรมจากระบบการบริหารงานของโรงแรมมา

เป็นอย่างดี ทำให้สามารถสร้าง ความไว้วางใจให้กับนักท่องเที่ยวและผู้มาใช้บริการว่าพนักงานของโรงแรมระบบเครือข่ายสามารถให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการได้มากที่สุด (ก่พงษ์ บุญยการ, 2550) ด้วยเหตุผลเหล่านี้ทำให้โรงแรมระบบเครือข่ายจำเป็นต้องมีผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนกต่างๆ ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานและสามารถถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่พนักงานในโรงแรมเพื่อให้บริการนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความประทับใจมากที่สุด (Campos, 2009; Saenyanupap, 2011) โรงแรมระบบเครือข่ายส่วนใหญ่จึงมีชาวต่างชาติที่มีความรู้มีทักษะความชำนาญมีประสบการณ์และมีความสามารถในการสื่อสาร โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารบางคนอาจมีความสามารถในการสื่อสารภาษาอื่น ๆ ด้วย เช่น ภาษาจีน ภาษาฝรั่งเศส ภาษาเยอรมัน ภาษารัสเซีย เป็นต้น มาทำหน้าที่เป็นผู้จัดการของโรงแรมระบบเครือข่ายด้วยเช่นกัน

นอกจากความสามารถด้านภาษาแล้ว พนักงานชาวไทยยังต้องปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในองค์กรต่างชาติที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแนวทางการปฏิบัติจากสำนักงานใหญ่ อีกทั้งลักษณะและธรรมชาติการทำงานของผู้บริหารแต่ละคนก็มีความแตกต่างกันออกไปตามแต่วัฒนธรรมที่มาจากประเทศของตน จนบางครั้งพนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน จึงเป็นเหตุให้พนักงานเหล่านี้ต้องเกิดความอึดอัดใจจนอาจนำไปสู่ลาออกจากงานในที่สุด (กนิษฐา ดวงสูงเนิน, 2556) จนเป็นปัญหาในการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ไม่สามารถรักษากพนักงานเหล่านี้ ไว้ได้ ต้องเสียเวลาในคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่อยู่เป็นประจำ ส่งผลให้การขยายตัวของธุรกิจเป็นไปได้ อย่างยากลำบาก เนื่องจากมีพนักงานเข้าใหม่อยู่เสมอและการที่พนักงานคนหนึ่งจะสามารถปรับตัวให้เข้าใจในระบบการทำงานนั้นใช้เวลานาน (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

แม้ว่าหลายโรงแรมพยายามหาวิธีในการรักษาพนักงานของตนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรแต่ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาการลาออกจากงานอันเนื่องมาจากสาเหตุการไม่สามารถปรับตัวในการทำงานกับองค์กรที่มีความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมได้ เพราะสาเหตุของการลาออกของพนักงานโรงแรมส่วนใหญ่มาจากการบริหารของหัวหน้างานชาวต่างชาติ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายของโรงแรมจากสำนักงานใหญ่ (ล่อจิต อิงเจริญสุนทร, 2550) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในองค์กร ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาชาวต่างชาติในการบริหารงาน และวัฒนธรรมองค์กร (Chen, 2016) ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องที่น่าศึกษาว่า พนักงาน ในโรงแรมมีกระบวนการเรียนรู้ที่ปรับตัวการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างไร เพื่อที่จะช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงานอันเนื่องมาจากการไม่สามารถปรับตัวในการทำงานกับองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาในเรื่องการเรียนรู้เพื่อปรับตัวการทำงานข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยยังมีอยู่น้อยทั้งที่โรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมานี้ ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญในการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติที่พนักงานชาวไทยต้องทำงานร่วมกับเจ้านายหรือผู้ร่วมงานชาวต่างชาติ จึงต้องการศึกษาระบบการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมเพื่อจะได้นำข้อมูลจากการศึกษาสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจในอนาคต การท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ให้เข้าใจกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเสนอแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม จึงได้สรุปเป็นแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning)

สถานประกอบการเป็นสถานที่ที่มีคนทำงานอยู่และใช้เป็นแหล่งในการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะในการทำงานของตนเอง โดยการที่บุคคลจะทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความรู้ความสามารถที่ตนได้ศึกษามานั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อเรียนหรือฝึกอบรมในการเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของพนักงานให้สามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (The Australian National Training Authority: ANTA, 2002) หนึ่งในวิธีที่องค์กรส่วนใหญ่นำมาบริหารจัดการองค์กรก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ที่ผ่านขั้นตอนและกระบวนการเรียนรู้ที่มีแบบแผน เกิดการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้มีความพร้อมในการรองรับการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจ (Coetzer, Ryan, Susomrith, and Suseno, 2016; Shipton, Budhwar, Sparrow, and Brown, 2016)

การเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการได้รู้จักเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning How to Learn) ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพนักงานขององค์กรจะต้องมีการเรียนรู้เทคโนโลยีและหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลาเพื่อสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถานประกอบการจึงต้องมีการส่งเสริมให้ผู้ที่อยู่ในสถานประกอบการได้รู้จักวิธีการสร้างการเรียนรู้ หาความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และยังช่วยให้ผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการคนอื่นๆ ได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไปอีกด้วย (Schmidt, 2007)

สรุปได้ว่า การที่พนักงานจะสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งก็คือ การปรับตัว เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่จะทำให้นักเรียนรู้สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในหัวข้อถัดไปจะเป็นการกล่าวถึงแนวคิดการปรับตัว

แนวคิดการปรับตัว (Adaptation)

การปรับตัวของพนักงานในองค์กรธุรกิจนานาชาติเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เนื่องจากการทำงานในองค์กรธุรกิจนานาชาติที่มีพนักงานที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพนั้น พนักงานจะต้องมีการเรียนรู้ที่ต้องปรับเปลี่ยนทั้งร่างกายและจิตใจของตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรอบกายภายในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่า การปรับตัว (Adaptation) เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ของมนุษย์ที่จะช่วยให้เข้าใจและสามารถเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ส่งผลต่อการทำงานและการดำรงชีวิต หากรู้จักเชื่อมโยงการเรียนรู้ที่จะปรับตัวกับการปฏิบัติงานและสามารถรู้เท่าทันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็จะทำให้เกิดความอยู่รอดของตนเอง (หวัน วงศ์แก่นท้าว, 2555) โดยการเรียนรู้ที่จะปรับตัวนี้อาจมีผลกระทบต่อสภาพจิตใจ แต่ก็ต้องสามารถรับมือและจัดการกับตัวเองในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อการอยู่รอดและดำรงชีวิตในสังคมนั้นต่อไปได้

การเรียนรู้ในการปรับตัวต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นขั้นตอนที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ และมีความสัมพันธ์ในด้านจิตวิทยา เนื่องจากการที่คนๆ หนึ่งเข้าไปอยู่ในสังคมที่มีสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ที่ไม่คุ้นเคยย่อมมีความตึงเครียดส่งผลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยอาจเป็นผลมาจากความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) (Presbitero, 2016) ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เดินทางไปต่างประเทศหรือทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ และมีความทุกข์เกิดขึ้นหรือประสบความยากลำบากในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างในสังคมใหม่ (Aguilera and Guerrero, 2016) สภาวะเช่นนี้ทำให้บุคคลรู้สึกอึดอัดจนสับสนและรู้สึกกังวลใจ จนไม่รู้ว่าตนเองจะต้องปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม พนักงานจะต้องปรับตัวเมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาความอึดอัดหรือคับข้องใจ ความเครียด ความทุกข์ใจ ความวิตกกังวลต่างๆ เป็นต้น หากพนักงานสามารถปรับตัวแล้วสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างมีความสุขก็แสดงว่าพนักงานคนนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมต่างวัฒนธรรมนั้นได้

ดังนั้น การที่มนุษย์จะสามารถอยู่รอดในสังคมให้ได้อย่างมีความสุขนั้น ต้องอาศัยการปรับตัวที่นับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ (Babic, Oztop, and Kawato, 2016) ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคคลนั้นต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากความคุ้นชินเดิม ซึ่งอาจเกิดมาจากการอบรมสั่งสอนหรือการบอกเล่าจากบุคคลอื่นที่

เคยเผชิญกับอุปสรรคนั้นมาก่อน ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวของมนุษย์นั้นอาจเกิดได้มากหรือน้อย ผิดหรือถูกก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว (Biesta, 2015)

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

การทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นต้องอาศัยการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีแนวปฏิบัติร่วมกันภายในที่ยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดี สามารถทำงานร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายอันจะช่วยป้องกันความขัดแย้งภายในองค์กร (วิภาส ทองสุทธิ, 2552; Robbin, 2007)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรให้ดีขึ้น เช่น การสร้างสรรค์รวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้พฤติกรรมและวัฒนธรรมของเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลายเพื่อใช้เป็นหนึ่งในวิธีการปรับตัวในการทำงานและใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในที่ทำงาน (Hunt, 2008) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ ความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน หากพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นอย่างดีแล้ว ก็จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้สำเร็จและเกิดการพัฒนาย่างมีประสิทธิภาพในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์กรก็อาจเป็นตัวขัดขวางต่อการปรับตัวพนักงานได้เช่นกัน กล่าวคือ การที่องค์กรมีผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป ทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเกิดความเสียหายได้ เนื่องจากผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะมีความเชื่อและยึดในความรู้อำนาจของตนว่ารู้ดีในทุกเรื่อง ทุกอย่าง และรู้เหนือกว่าผู้อื่น โดยจะไม่ฟังเสียงของผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตนเห็นว่าสิ่งนั้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตนเอง และปฏิเสธคำแนะนำ คำปรึกษาจากผู้ร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา ซึ่งในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจตกต่ำ ก่อให้เกิดความหายนะแก่ธุรกิจได้ (สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่างานดังกล่าวยังขาดความชัดเจนว่าวัฒนธรรม องค์กรนั้นคืออะไรบ้าง มีการส่งเสริมหรือขัดขวางอย่างไร ซึ่งเป็นที่มาของการวิจัยนี้

แนวคิดการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อกระบวนการในการสื่อสารต่างๆ ของมนุษย์ ซึ่ง Erickson, R. (2016) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล คือ การสื่อสารที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาสื่อสารกันในลักษณะตัวต่อตัว (Person-to-Person) และ Sabee, C. M. (2016) ได้ให้นิยามของการสื่อสารระหว่างบุคคลไว้ว่าเกี่ยวข้องกับ การแสวงหาสถานการณ์ทางสังคมซึ่งมนุษย์ได้เผชิญซึ่งๆ หน้า และมีปฏิสัมพันธ์โดยการแลกเปลี่ยนสัญญาณทางวจนและอวจนภาษา นิยามนี้เน้นคุณลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคล 5 ประการด้วยกัน คือ 1) ต้องมีคนอย่างน้อยสองคนในสถานการณ์นั้นโดยต่างก็รู้ตัวว่ามีอีกบุคคลหนึ่งอยู่ด้วย 2) มีการฟังพาดูใจในการสื่อสารระหว่างกัน 3) มีการแลกเปลี่ยนสาร 4) สารจะเข้ารหัสเป็นวจนภาษาหรืออวจนภาษา 5) ไม่มีรูปแบบแน่นอน ไม่เป็นทางการ และมีการปรับเปลี่ยนได้เสมอ

การทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น งานโรงแรม ต้องใช้ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นอย่างมากเพราะเป็นกิจกรรมที่กระทำร่วมกันระหว่างคนสองคนหรืออาจจะมากกว่าสองคนขึ้นไปในฐานะของผู้ส่งสารฝ่ายหนึ่งและผู้รับสารอีกฝ่ายหนึ่ง อันจะก่อให้เกิดการสื่อสารร่วมกันทั้งความรู้สึกรู้สึก ความคิดเห็น เพื่อบรรลุความตั้งใจและความเข้าใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย (Effendy, 2003) งานโรงแรมถือเป็นงานบริการที่ต้องมีการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Lu, Capezio, Restubog, Garcia, and Wang, 2016; Madan, Fallon, and Kippist, 2016) ดังนั้น การสื่อสารระหว่างบุคคล จึงมีความสำคัญต่อการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรม กล่าวคือ การที่จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานหรือจุดมุ่งหมายในการทำงานได้นั้น พนักงานชาวไทยจะต้องเรียนรู้ในความแตกต่างระหว่างตนเอง เจ้านาย หรือเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติในรูปแบบของการสื่อสารที่ต่างกับตน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบเขียนหรือแบบพูด ซึ่งพนักงานชาวไทยอาจมีข้อจำกัดในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาในการติดต่อสื่อสารภายในโรงแรม หรือการส่งสารในลักษณะอื่นๆ เช่น การเขียนข้อความ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) ภายในองค์กร หากพนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวให้คุ้นชินกับลักษณะหรือวิธีการสื่อสารของเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะการใช้ภาษา การเขียน หรือสำเนียงภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน ก็อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน เช่น การไม่เข้าใจความต้องการของเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความอึดอัดใจและความกดดันในการทำงานและเป็นสาเหตุให้พนักงานลาออกในที่สุด

แนวคิดการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

เมื่อบุคคลสามารถสร้างการปรับตัวในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างได้แล้วนั้น ก็ถือว่าสามารถข้ามผ่านอุปสรรคในการปรับตัวการทำงานได้ในระดับหนึ่ง แต่การสื่อสารระหว่างบุคคลในบางครั้งก็เสี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่บุคลากรต้องมีความพร้อมในการให้บริการลูกค้าที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและมีความต้องการที่ต่างกัน ดังนั้น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จึงเป็นกระบวนการสื่อสารของบุคคลที่มีความต่างกันทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีของทั้งสองฝ่ายในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน (Elliot and Papadopoulos, 2016; Iniesta-Bonillo, Sánchez-Fernández, and Jiménez-Castillo, 2016; Sabiote-Ortiz, Frías-Jamilena, and Castañeda-García, 2016; Stauss, Baron, and Baron, 2016)

ดังนั้น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จึงมีส่วนในการสร้างแนวทางในการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงาน กล่าวคือ หากพนักงานสามารถทำความเข้าใจและปรับตัวต่อการสื่อสารของเจ้านาย หรือเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติที่มีวัฒนธรรมต่างจากของตน ไม่ว่าจะเป็นการใช้ท่าทาง น้ำเสียง หรือสีหน้าในการสื่อสารที่แตกต่างออกไปตามสถานการณ์ในการทำงาน ก็อาจจะสามารถเข้าใจเจตนาในการสื่อสารของเจ้านายหรือผู้ร่วมงานได้ในทางกลับกัน หากพนักงานไม่เข้าใจลักษณะท่าทาง น้ำเสียงหรือสีหน้าในการสื่อสาร ของเจ้านายหรือผู้ร่วมงานชาวต่างชาติได้แล้ว ก็อาจจะเกิดการเข้าใจผิดหรือเกิดความอึดอัดในทุกครั้งที่มีการสื่อสารกับเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการทำงานได้

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในการปรับตัวของพนักงานที่ทำงานข้าม วัฒนธรรม ประกอบด้วย การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) การสื่อสารข้าม วัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของพนักงานในองค์กรที่ผ่านมา มักจะศึกษาเพียงแต่รูปแบบของการปรับตัว แต่ยังขาดการศึกษาถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับตัวดังกล่าวว่าพนักงานหรือบุคลากรขององค์กรมีกระบวนการเรียนรู้ในการปรับตัวอย่างไร และยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยที่ผ่านมา มักศึกษาเพียงแต่ว่า วัฒนธรรมองค์กร มีผลชัดเจนหรือส่งเสริมการปรับตัวของพนักงานอย่างไร แต่ยังขาดการศึกษาว่าวัฒนธรรมเหล่านั้นมีผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานอย่างไร ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาการเรียนรู้ในการปรับตัวของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ ทั้งในแง่ของรูปแบบการปรับตัวของพนักงาน และกระบวนการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว และผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อกระบวนการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง แนวทางการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทางการศึกษาระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายในกรุงเทพมหานคร โดยเป็นการศึกษาข้อมูลในด้านชีวิตความเป็นอยู่ ความเชื่อ ความรู้สึก ค่านิยม ประสบการณ์ พฤติกรรมและวัฒนธรรมของมนุษย์ที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยจะเข้าไปสัมผัสกับข้อมูลโดยตรง ไม่เน้นการศึกษาข้อมูลทางสถิติหรือตัวเลข แต่ใช้การสังเกตและการสัมภาษณ์เป็นวิธีหลักในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552; สุมิตร สุวรรณ, 2552; Arino, LeBaron, and Milliken, 2016; Harley and Faems, 2016; Silverman, 2016)

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้เป็นอาสาสมัครจากพนักงานชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่ายในกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนานาชาติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลได้อันประกอบไปด้วย พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า (Front Officer) พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์ (Guest Relations Officer) พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก (Reservation Officer) และพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Officer) ของโรงแรมระบบเครือข่ายที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 คนเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ของการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากพนักงานต้อนรับส่วนหน้าถือเป็นพนักงานในแผนกที่ต้องมีการสื่อสารและพบกับลูกค้าของโรงแรมเป็นอันดับแรกซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น

ชาวต่างชาติที่ต้องคอยให้การช่วยเหลือและบริการกับลูกค้าที่เดินทางมาพักจากหลากหลายประเทศ (Kumar and Vetrivel, 2015; Robinson et al., 2016; Ustrov et al., 2016)

วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตามคุณสมบัติและลักษณะที่กำหนดไว้เบื้องต้น คือ เป็นพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนานาชาติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยจะติดต่อไปยังโรงแรมระบบเครือข่ายในกรุงเทพมหานคร พร้อมทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยไปยังผู้บริหารของโรงแรม

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ไว้ดังนี้

ขอบเขตของเนื้อหา

ขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยสืบค้นข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ ได้แก่ บทความ เอกสารวิชาการ ปรินทิพพ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และหนังสือ

2. ข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์จากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างแนวทางการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ ได้แก่ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่าย ในเขตกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของประชากร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วมวิจัย (Participant) ได้แก่ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าประกอบไปด้วย ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์ ฝ่ายสำรองห้องพัก และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนานาชาติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลได้ จำนวน 20 คน (Otto, 2016; Rattanaphinanchai, 2016) ได้แก่

- ย่านสุขุมวิท จำนวน 5 คน
- ย่านสีลม จำนวน 5 คน
- ย่านสาทร จำนวน 5 คน
- ย่านเจริญกรุง จำนวน 5 คน

ขอบเขตของสถานที่

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นเมืองหลวง อีกทั้งเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางของประเทศที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวในอัตราส่วนที่มากกว่านักท่องเที่ยวชาวไทยเป็นอันดับหนึ่ง (Choochote, 2014)

ขอบเขตของเวลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 – 31 มกราคม 2563 เนื่องจาก เป็นช่วงเวลาที่ผู้วิจัยมีความสะดวกในการเก็บข้อมูลมากที่สุด

กลุ่มตัวอย่าง

อาสาสมัครในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่ายในเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนานาชาติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลได้ อันประกอบไปด้วย พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า (Front Officer) พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์ (Guest Relations Officer) พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก (Reservation Officer) และพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Officer) ของโรงแรมระบบเครือข่ายที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 คนเป็นผู้เข้าร่วมวิจัย (Participant) ของการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากพนักงานต้อนรับส่วนหน้าถือเป็นพนักงานในแผนกที่ต้องมีการสื่อสารและพบกับลูกค้าของโรงแรมเป็นอันดับแรกซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างชาติที่ต้องคอยให้การช่วยเหลือและบริการกับลูกค้าที่เดินทางมาพักจากหลากหลายประเทศ (M. R. S. Kumar and Vetrivel, 2015; Robinson et al., 2016; Ustrov et al., 2016)

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตามคุณสมบัติและลักษณะที่กำหนดไว้เบื้องต้น คือ เป็นพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนานาชาติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยจะติดต่อไปยังโรงแรมระบบเครือข่ายในเขตกรุงเทพมหานคร พร้อมทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยไปยังผู้บริหารของโรงแรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยมีการใช้เครื่องมือในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แบบบันทึกภาคสนาม (Field Note) สำหรับบันทึกเพื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ ระหว่างดำเนินการวิจัยที่จะช่วยป้องกันการหลงลืมจากการเก็บข้อมูลจากการสังเกต (Observation) (Bogdan and Biklen, 1997)
2. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ (In-depth Interview) โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยเป็นการซักถามพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่ตั้งคำถามแบบเจาะลึกเพื่อหาคำตอบอย่างละเอียดและให้ได้ถึงเหตุผลที่แสดงทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมในลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยมีการวางแผนการสัมภาษณ์แบบคร่าว ๆ ไว้ล่วงหน้าในลักษณะคำถามปลายเปิด แล้วใช้คำสำคัญ (Keywords) เป็นเครื่องชี้นำในการสัมภาษณ์ ที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนถ้อยคำหรือคำถามในการสัมภาษณ์ตามแต่สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้การสัมภาษณ์แบบนี้ยังเป็นประโยชน์สำหรับการเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดความเข้าใจในประสบการณ์และความเชื่อของผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคน (กิตติพัฒน์ นนทปัทมะดุลย์, 2554) โดยแบบสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรมและจากประสบการณ์ภาคสนามของผู้วิจัยในอดีต แล้วนำมาประมวลเพื่อตั้งเป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ซึ่งแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจะมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นการช่วยให้ผู้วิจัยมีสมาธิในการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี (Gaziulusoy, Ryan, McGrail, Chandler, and Twomey, 2016; Ryen, 2016) และยังช่วยป้องกันมิให้ข้อมูลสูญหายอีกด้วย (Aberbach and Rockman, 2003) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักจะถูกสัมภาษณ์ภายในห้องที่เป็นส่วนตัวภายในโรงแรมซึ่งเป็นสถานที่ทำงานของตนเองเพื่อความรู้สึกรู้สึกผ่อนคลายและความสะดวก (Malhotra and Mukherjee, 2004)
3. การสังเกต (Observation) การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participatory Observation) โดยผู้วิจัยจะสังเกตการทำงานของพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการสัมภาษณ์แนวลึกสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ (Interview)

1. การหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา สามารถตรวจสอบได้โดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาแล้วตรวจสอบให้เช่นเดียวกับแบบสอบถาม (Smith and McGannon, 2018)
2. การหาความเชื่อมั่นของแบบสัมภาษณ์ สามารถคำนวณหาหรือตรวจสอบได้ หลายวิธี (Olson, McAllister, Grinnell, Gehrke Walters, and Appunn, 2016) ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ใช้ผู้สัมภาษณ์คนเดียว ดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มหนึ่ง จำนวนสองครั้งในระยะเวลาที่แตกต่างกัน แล้วนำผลจากการสัมภาษณ์สองครั้งนั้นมาหาความสัมพันธ์กันหรือความสอดคล้องกันโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน หรือสัดส่วนของความสอดคล้องกันระหว่างผลจากการสัมภาษณ์สองครั้งนั้นเป็นค่าความเชื่อมั่นของแบบสัมภาษณ์
 - 2.2 ใช้สัมภาษณ์สองคน ดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มหนึ่ง โดยผู้สัมภาษณ์ทั้งสองคนดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเดียวกันและดำเนินการสัมภาษณ์ซ้ำกัน แล้วนำผลจากการสัมภาษณ์ทั้งสองชุดนั้นมาหาความสัมพันธ์กันหรือความสอดคล้องกัน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน หรือสัดส่วนของความสอดคล้องกัน ระหว่างผลจากการสัมภาษณ์สองชุดนั้นเป็นค่าความเชื่อมั่นของแบบสัมภาษณ์
 - 2.3 ใช้สัมภาษณ์หลายคน ดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มหนึ่ง โดยผู้สัมภาษณ์แต่ละคนดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเดียวกันและดำเนินการสัมภาษณ์ซ้ำอีก แล้วนำผลจากการสัมภาษณ์ทุกชุดมาหาสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้องกันให้ค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้องกันระหว่างผลจากการสัมภาษณ์แต่ละชุดนั้น เป็นค่าความเชื่อมั่นของแบบ

สัมภาษณ์โดยใช้สูตรสำหรับวัดความสอดคล้องของเคนคอลล์หรือหาความเชื่อมั่นจากวิเคราะห์แปรปรวนแบบสองทาง (Two-Way Analysis of Variances : Two – Way Anova)

การวิเคราะห์ การตีความและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

1. เก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ให้เป็นระเบียบ เนื่องจากผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลายคนและเพื่อป้องกันการสับสนของข้อมูล นอกจากนี้ผู้วิจัยมีการจัดบันทึกข้อมูลที่ได้จากเครื่องบันทึกเสียงอย่างเป็นระบบ โดยการบันทึกรหัสตัวเลขในเครื่องบันทึกเสียง คือ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ สถานที่ รวมถึงเวลา และในสมุดบันทึก โดยใส่เป็นรหัสแทนแต่ละบุคคล เช่น HOTEL001 และมีบัญชีรหัสแยกไว้ต่างหากเพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล

2. การพิมพ์บทสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีการถอดเทปจากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดในทุกคำพูดและ นำข้อมูลทั้งหมดมารวบรวมและเก็บเป็นเอกสาร (Mann, S., 2016) ประกอบไปด้วย เวลาและสถานที่ รหัสข้อมูลและอื่นๆ เช่น บรรยากาศและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์ ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ หลังจากนั้นจึงเป็นบทสัมภาษณ์ทั้งหมด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบแก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Miles and Huberman, 1994; Smith, 2015) โดยมีวางแผนทางการวิเคราะห์เบื้องต้นโดยใช้ทฤษฎีที่หลากหลายที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย การจัดระบบข้อมูลและแยกประเภทของข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ เช่น การลดทอนข้อมูลลง (Data Reduction) การให้ดัชนีข้อมูล (ดัชนีเชิงบรรยาย ดัชนีเชิงตีความ ดัชนีเชิงอธิบาย) การให้รหัส (Coding) โดยจัดประเภทของข้อมูลหรือดัชนีให้เป็นระบบเดียวกัน การตีความ (Interpret) โดยการพยายามตีความหมายออกมาจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยการหาความเชื่อมโยงของข้อมูล ดูความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏ เช่น แบบบรรยาย และ แบบสร้างความสัมพันธ์ การสร้างข้อสรุปจากกระบวนการตีความ แบ่งเป็นการสร้างข้อสรุปอย่างง่าย เป็นการสร้างข้อสรุปจากการนำข้อมูลที่แยกประเภทหรือจัดระบบจำแนกเป็นชุด ๆ นำมาเปรียบเทียบกัน และสร้างข้อสรุปเชิงอุปนัย เป็นการสร้างข้อสรุปเชิงนามธรรม ที่ได้จากการตีความข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น แล้วตั้งข้อสมมติฐานชั่วคราวหลาย ๆ ข้อเพื่อหาข้อสรุปและเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับข้อสรุปย่อยอื่น ๆ

ความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ที่เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการนำข้อมูลไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านหรือกลับไปสอบถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้นั้นถูกต้องหรือไม่ โดยวิธีตรวจสอบข้อมูลนั้นได้ใช้การสังเกต การจดบันทึก การบันทึกเสียง การถ่ายภาพ และการถ่ายวิดีโอ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง หากมีการเปลี่ยนบุคคลให้สัมภาษณ์เปลี่ยนลักษณะ การทำงานของแต่ละบุคคลหรือองค์กร ข้อมูลที่ได้จะเป็นเหมือนเดิมหรือไม่ ซึ่งถ้าค้นพบว่าข้อมูลที่ได้เหมือนหรือคล้ายกันในแต่ละบุคคลแสดงว่าข้อมูลนั้นมีน้ำหนักและความน่าเชื่อถือมากที่สุด (Hussein, 2009)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

การศึกษารุ่นนี้เป็นการศึกษาเรื่อง แนวทางการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ทำให้ทราบถึงบริบทการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย บริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร บริบทด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล และบริบทด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จาก การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเสนอแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจในอนาคตการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เข้าใจกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การศึกษาข้อมูลทั่วไป

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์พนักงานชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่ายในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 คน มีข้อมูลดังนี้

ตาราง 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ลำดับรหัส	เพศ	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง	ประสบการณ์การทำงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (ปี)
HOTEL001	ชาย	28	พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	4
HOTEL002	หญิง	32	พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์	6
HOTEL003	ชาย	29	พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์	5
HOTEL004	ชาย	28	พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	7
HOTEL005	หญิง	31	พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	5
HOTEL006	ชาย	35	พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์	4
HOTEL007	หญิง	38	พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก	5
HOTEL008	ชาย	27	พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	7
HOTEL009	ชาย	44	พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	6
HOTEL010	หญิง	37	พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์	5
HOTEL011	หญิง	28	พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	7
HOTEL012	ชาย	38	พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	5
HOTEL013	หญิง	46	พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	7
HOTEL014	ชาย	38	พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก	5
HOTEL015	หญิง	40	พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	7
HOTEL016	หญิง	42	พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	5
HOTEL017	ชาย	37	พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์	6
HOTEL018	ชาย	39	พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	6
HOTEL019	หญิง	42	พนักงานฝ่ายสำรองห้องพัก	4
HOTEL0 20	ชาย	28	พนักงานฝ่ายอาคันตุกะสัมพันธ์	6

กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาบริบทการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้นำผลการศึกษามาพิจารณาประกอบกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องโดยการสัมภาษณ์พนักงานชาวไทยที่ทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมระบบเครือข่ายในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลการศึกษาตามกรอบของการศึกษาบริบทการเรียนรู้ 3 ด้าน ได้ดังนี้

บริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร

กระบวนการในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรในโรงแรมของผู้ให้ข้อมูลหลักจะเป็นการที่ได้มาจากการอบรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเมื่อตอนเข้างานใหม่ โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของพิชญ วัฒนรังสรรค์ (2558) พบว่า หนึ่งในหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คือการให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรที่พนักงานใหม่เข้ามาทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่าง มีความสุข อันจะนำมาซึ่งการทำงานที่มี

ประสิทธิภาพต่อไป ทั้งนี้ การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายเกี่ยวกับลักษณะการทำงานและอีกประการมาจากการสังเกตของผู้ให้ข้อมูลหลักว่าวัฒนธรรมในโรงแรมทั้งขณะการทำงานหรือสังคมทั่วไปในโรงแรมมีลักษณะใด แล้วค่อยๆ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในโรงแรมของตนแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่เกิดการฝืนหรือ ถูกบังคับจากสภาพแวดล้อมภายนอก จึงทำให้เกิดผลที่ดีดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์คนหนึ่งกล่าวว่า

HOTEL002: “...ฝ่ายบุคคลของที่โรงจะจัดการอบรมเรื่องวัฒนธรรมและจรรยาบรรณการทำงานก่อนเลยคะ เราจะได้ปรับตัวถูก เพราะต่อให้เราเก่งมาจากที่ไหน พอมาอยู่ที่นี้ก็ต้องเรียนรู้และปรับตัวไปตามสังคมและสภาพแวดล้อมของการทำงาน เพราะว่าที่นี่มีคนที่อยู่มาก่อนเราเยอะ ถึงแม้อายุจะน้อยกว่าเรา แต่เขาถือว่าเขาเข้ามาทำงานก่อนเรา เราก็ต้องรู้จักพูดคุยและทำความรู้จักกับเขา ส่วนเรื่องกฎระเบียบก็ไม่ต้องปรับอะไรมากคะ เพราะเคยทำงานโรงแรม Chain มาก่อนเลย ไม่ยากที่จะปรับตัว...”

HOTEL007: “...ที่โรงแรมค่อนข้างให้ความสนิทกันคะ ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก หนูเลยสบายใจที่ทำงานที่นี่ แรกๆ หนูก็กลัวๆ ว่าจะมีใครเป็นมิตรกับหนูไหมเพราะหนูเป็นคนเหนือเลยดูแตกต่างจากพี่ๆ ที่อยู่มาก่อนซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนใต้ หนูก็จะฟังที่เขาพูดไม่ค่อยถนัดเพราะเขาพูดภาษาใต้กัน แต่หนูก็ชอบนะคะ หนูเลยขอให้พี่ๆ คำสอนภาษาใต้ให้หนูด้วยเลย พี่ๆ เขาก็เต็มคะ จนตอนนี้หนูพูดภาษาใต้ได้หลายคำแล้วนะคะ...”

ผลการวิจัยได้สอดคล้องกับ Long, Zhu, Wang and Jordan (2016) ที่กล่าวว่าการทำงานที่ได้พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนนั้น ถือเป็นการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างแนบเนียนเพราะเขาจะช่วยเล่าและอธิบายการทำงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงานให้เราได้อย่างดี จึงทำให้พนักงานใหม่เกิดความสบายใจและเรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้

บริบทด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลหลักมีกระบวนการในการปรับตัวให้สามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายชาวต่างชาติ ในโรงแรมโดยการใช้ความกล้าที่จะเข้าไปพูดคุยกับเจ้านายโดยตรงเพื่อให้เกิดการปรับตัวและเข้าใจในการสื่อสาร จะช่วยลดปัญหาหรืออุปสรรคจากการสื่อสารระหว่างกันได้เป็นอย่างดี ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์คนหนึ่งกล่าวว่า

HOTEL005: “...ผมก็พูดคุยไปตรงๆ หรือถามไปตรงๆ กับเจ้านายเลยครับ เพราะเขาพร้อมที่จะปรับตัวกับการทำงานกับคนไทยอยู่แล้ว ถ้าเราไม่ถามแล้ว ไม่กล้าไปถามไม่กล้าไปคุย ก็คงจะยากในการปรับความเข้าใจในการทำงานด้วยกันได้...”

HOTEL010: “...ถามเจ้านายครับ เพราะผมว่ามันน่าจะเป็นวิธีในการปรับตัวได้เร็วที่สุด เราจะเห็นจากสีหน้าและแววตาของเจ้านายเวลาที่เราคูด้วย ซึ่งมันจะช่วยให้เราปรับตัวได้ง่ายขึ้น...”

ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Jung และ Cho Chung (2016) ที่กล่าวว่าความกล้าในการที่จะเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายนั้นจะเป็นการช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการเข้าไปเป็นทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารนั้น ถือเป็นได้เรียนรู้ความคิด ความเชื่อระหว่างกันได้เป็นอย่างดี และก่อให้เกิดการลดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างบุคคลได้อีกด้วย

บริบทด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

สรุปได้ว่ากระบวนการในการปรับตัวให้สามารถสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในโรงแรมของผู้ให้ข้อมูลหลักคือ การเปิดใจให้ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความคิด ซึ่งสอดคล้องกับ และพร้อมที่จะเรียนรู้ความต่างต่างนั้นไปด้วยกัน อีกทั้งการเปิดใจพูดคุยถึงปัญหาาร่วมกัน จะเป็นสิ่งที่ทำให้ลดปัญหาการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์คนหนึ่งกล่าวว่า

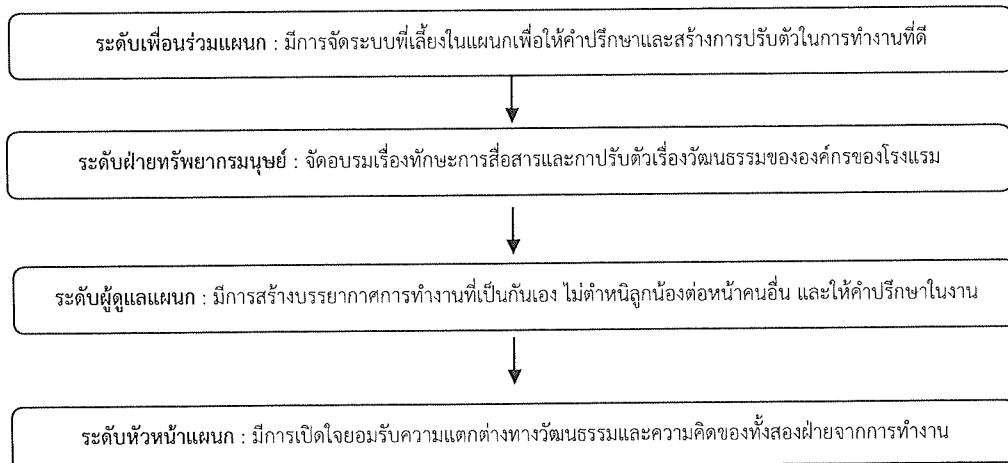
HOTEL009: "...ผมทำใจให้พร้อมที่จะเรียนรู้กับนิสัยของเพื่อนร่วมงานและเจ้านายครับ บางครั้งเราก็ต้องยอมรับความต่าง แต่อย่าให้มันเป็นอุปสรรคในการทำงาน ก็มองข้ามไปบ้างเพื่อความสบายใจ..."

HOTEL014: "...ยอมรับในความต่างครับ เพราะเรามาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน แต่มาทำงานที่เดียวกัน เพราะฉะนั้นต้องปรับตัวปรับทัศนคติเข้าหากันให้มากที่สุดครับ มีปัญหาต้องถามให้เคลียร์แล้วมันจะทำให้เราทำงานอย่างมีความสุขครับ..."

ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Roy (1999) ที่พบว่า การที่บุคคลต้องการจะปรับตัวในการใช้ชีวิตให้เข้ากับการทำงานซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากของตนเองนั้นจะต้องอาศัยการปรับตัว 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านร่างกาย คือ การทำกิจกรรมที่ผ่อนคลายความตึงเครียด เช่น การทำสมาธิ ดูหนัง ฟังเพลง สังสรรค์กับเพื่อน 2) ด้านอัตมโนทัศน์ คือ การปรับทัศนคติ ความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าในตนเองและยอมรับความจริง 3) ด้านบทบาทหน้าที่ คือ การให้ การยอมรับหากมีหัวหน้าที่มีอายุน้อยกว่าตนเอง และ 4) ด้านการพึ่งพาระหว่างกัน คือ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน นายจ้างหรือเจ้านายที่มีความต่างทางวัฒนธรรม ให้ความช่วยเหลือหากตนเองช่วยเหลือผู้อื่นได้ และขอความช่วยเหลือในสิ่งที่ตนเองไม่สามารถทำได้เช่นกัน

แนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้าม วัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร

พนักงานที่ต้องทำงานข้ามวัฒนธรรมกับผู้อื่นนั้นควรเริ่มจากได้รับการอบรมที่ดีจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร แล้วอาศัยการได้พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายเกี่ยวกับลักษณะการทำงาน แล้วค่อย ๆ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในโรงแรมของตนแบบค่อยเป็นค่อยไป จากนั้น การใช้ความกล้าที่จะเข้าไปพูดคุยกับเจ้านายโดยตรง เพื่อให้เกิดการปรับตัวและเข้าใจในการสื่อสาร ซึ่งก็จะช่วยลดปัญหาหรืออุปสรรคจากการสื่อสารระหว่างกันได้เป็นอย่างดี และการเปิดใจให้ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความคิด ของทั้งสองฝ่าย และการลดความอคติในการทำงานหรือเรื่องอื่นๆ จะเป็นแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้อย่างดี ดังสรุปในรูปแบบของแผนภูมิ ดังนี้



ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ นอกจากผลการศึกษาที่ได้รับแล้วผู้ศึกษายังพบว่า งานวิจัยชิ้นนี้สามารถนำไปขยายประเด็นศึกษาในอนาคตต่อไป จึงขอเสนอข้อแนะนำสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาครั้งต่อไปดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในกรณีของผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ ว่าพบอุปสรรคหรือปัญหาในรูปแบบใด เพราะเหตุใดจึงไม่สามารถปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ และมีวิธีการจัดการกับปัญหานั้นอย่างไร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของชาวต่างชาติเพื่อปรับตัวในการทำงานกับพนักงานชาวไทยว่ามีวิธีการปรับตัวอย่างไรให้สามารถทำงานกับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของตนได้

เอกสารอ้างอิง

- กนิษฐา ดวงสูงเนิน. สภาวะการทำงานภายใต้การบริหารงานของกิจการที่บริหารโดยชาวต่างชาติในจังหวัดนครราชสีมา. วารสารวิทยาการจัดการ. 30, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2556): 27-49.
- กิตติพัฒน์ นนทปัทมะดุลย์. เครื่องมือในการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพและการสนทนากลุ่ม. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. โครงการ Research Zone 2011: Phase 51., 2554.
- ก่องพงษ์ บุญญการ. พฤติกรรมและปัจจัยในการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกใช้บริการที่พักในอำเภอปรามบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช้าง, 2552.
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. ความสามารถทางการปรับตัวทางวัฒนธรรมของชาวต่างชาติที่อาศัยในเขตกรุงเทพมหานครในมุมมองของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2558.
- พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554.
- ลออจิต อิงเจริญสุนทร. การลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ศึกษาเฉพาะกรณีโรงแรม อมารี เอเทรียม. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- วิภาส ทองสุทธิ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: อินทภาษ, 2552.
- วีราภรณ์ บุตรทองดี. การศึกษาทัศนคติต่อการทำงานองค์กรและความจงรักภักดีของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557.
- สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์ความรู้ที่ 2 ตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริหาร ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2555, 2555
- สมิตร สุวรรณ. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ. (ออนไลน์) 2552 (อ้างเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2563). จาก: <http://onzonde.multiply.com>
- หวัน วงศ์แก่นท้าว. ทักษะการเรียนรู้ในสังคมร่วมสมัย. (ออนไลน์) 2555 (อ้างเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563). จาก: http://ge.kbu.ac.th/Download9_files/img/05.pdf
- Aberbach, J. D., & Rockman, B. A. Conducting and coding elite interviews. *Political Science & Politics*. 35, 4 (2nd January 2003): 673-676.
- Aguilera, A., & Guerrero, M. A brief description of culture shock among Latin American nationals in South Korea. *현대사회와문화*, 6, 1 (15th June 2016): 120-136.

- Arino, A., LeBaron, C., & Milliken, F. J. Publishing qualitative research in academy of management discoveries. *Academy of Management Discoveries*. 2, 2 (9th May 2016): 109-113.
- Australian National Training Authority. A glossary of VET terms. (Online) 2002 (Cited on 23 January 2020).
From: www.anta.gov.au
- Babič, J., Oztop, E., & Kawato, M. Human motor adaptation in whole body motion. *Scientific Reports*, 6 (9th September 2016)
- Beebe, S. A., Beebe, S. J., & Redmond, M. V. *Interpersonal communication*. Ont.: Prentice-Hall Canada, 2000.
- Biesta, G. J. *Beyond learning: Democratic education for a human future*. Abingdon: Routledge, 2015.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. *Qualitative research for education*. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- Brown, A. Career adaptability and attitudes to low-skilled work by individuals with few qualifications: 'getting by', 'getting on' or 'going nowhere'. *British Journal of Guidance & Counselling*. 44, 2 (10th February 2016): 221-232.
- Campos, R. C. *The Awareness and responsiveness of the hotel industry in Phuket to climate change*. Master's Thesis. Prince of Songkla University, 2009.
- Chen, Z. J. Introduction: the new challenge to cross-cultural adaptation and transformation in the context of globalization. *China Media Research*. 12, 1 (19th January 2016): 1-3.
- Coetzer, A., Ryan, M. M., Susomrith, P., & Suseno, Y. Challenges in addressing professional competence expectations in human resource management courses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 55, 4 (31st August 2016): 454-475
- Effendy, U. *Communication Dynamics*. Bandung: PT. Teens Rosdakarya, 2003.
- Elliot, S., & Papadopoulos, N. Of products and tourism destinations: An integrative, cross-national study of place image. *Journal of Business Research*. 69, 3 (8th September 2016): 1157-1165.
- Erickson, R. *Communication and Employee Retention*. London: International Encyclopedia of Interpersonal Communication, 2016.
- Gaziulusoy, A. I., Ryan, C., McGrail, S., Chandler, P., & Twomey, P. Identifying and addressing challenges faced by transdisciplinary research teams in climate change research. *Journal of Cleaner Production*. 123, 1 (1st June 2016): 55-64.
- Gu, B. Effects of psychological capital on employee turnover intentions: A study based on Hai Di Lao Hot Pot. *Journal of Global Tourism Research*. 1, 1 (14th March 2016): 21-28.
- Guan, P., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Read, S., Lajom, J. A. L., & Li, M. The role of traditionality in the relationships among parental support, career decision-making self-efficacy and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*. 94, 3 (22nd June 2016): 114-123.
- Harley, B., & Faems, D. Theoretical Progress in Management Studies and the Role of Qualitative Research. *Journal of Management Studies*. 54, 3 (11th November 2016): 366-367.
- Hunt. *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2008.
- Hussein, A. The use of triangulation in social sciences research: Can qualitative and quantitative methods be combined? *Journal of Comparative Social Work*. 4, 1 (9th March 2009): 1-12.
- Iniesta-Bonillo, M. A., Sánchez-Fernández, R., & Jiménez-Castillo, D. Sustainability, value, and satisfaction: Model testing and cross-validation in tourist destinations. *Journal of Business Research*. 69, 11 (12th November 2016): 5002-5007.

- Jiang, Z. The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions. *Journal of Vocational Behavior*. 95-96, 1 (August-October 2016): 1-10.
- Jung, H. J., & Cho Chung, H. I. Adaptation process of nurses who return to work after parental leave. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 22, 1 (31st January 2016): 33-45.
- Kumar, A. Adaptability in life and work. *Science*. 353, 6302 (26th August 2016): 954-954.
- Kumar, M. R. S., & Vetrivel, T. Customer Perceptions on Service Quality of Front Office Staff at Hotel. *International Journal of Scientific Research*. 4, 7 (15th July 2015): 227-230.
- Long, M., Zhu, H., Wang, J., & Jordan, M. I. Unsupervised domain adaptation with residual transfer networks. In *Advances in neural information processing systems*. (2016): 136-144.
- Lu, L., Lu, L., Lu, A. C. C., Lu, A. C. C., Gursoy, D., Gursoy, D., Neale, N. R. Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28, 4 (11th April 2016): 737-761.
- Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R., & Wang, L. In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*. 56 (28th March 2016): 8-19.
- Madan, K., Fallon, W., & Kippist, L. Culture in the hotel industry: A cross-cultural study of recruitment practices. *CAUTHE 2016: The Changing Landscape of Tourism and Hospitality: The Impact of Emerging Markets and Emerging Destinations*. (2016): 1122.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of services Marketing*. 18, 3 (1st May 2004): 162-174.
- Mann, S. *The Research Interview*. London: Palgrave Macmillan, 2016
- Masalimova, A. R., Sadovaya, V. V., & Flores, R. D. Guidelines for Mentoring Optimization. *International Journal of Environmental and Science Education*. 11, 7 (7th April 2016): 1597-1602.
- Matheny, K. B., Gfroerer, C. A., & Harris, K. Work stress, burnout, and coping at the turn of the century: An Individual Psychology perspective. *Journal of Individual Psychology*. 56, 1 (1st March 2000): 74-87.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd ed. California: Sage Publications, 1994.
- Nilforooshan, P., & Salimi, S. Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 94, 2 (16th February 2016): 1-10.
- Nuhn, H. F., Heidenreich, S., & Wald, A. The role of task-related antecedents for the development of turnover intentions in temporary project teams. *The International Journal of Human Resource Management*. 29, 15 (3rd October 2016): 1-19.
- O'Neill, M. J. *Measuring workplace performance*. 2nd ed. Florida: CRC Press, 2016.
- Olson, J. D., McAllister, C., Grinnell, L. D., Gehrke Walters, K., & Appunn, F. (2016). Applying Constant Comparative Method with Multiple Investigators and Inter-Coder Reliability. *Qualitative Report*, 21(1).
- Pearce, P. L., & Thanksooks, J. Towards the future of the domestic hotel in Thailand A timeline approach. *Journal of Vacation Marketing*. 22, 3 (1st July 2016): 199-211.

- Phillips, J., Hebish, L. J., Mann, S., Ching, J. M., & Blackmore, C. C. Engaging Frontline Leaders and Staff in Real-Time Improvement. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*. 42, 4 (16th November 2016): 170-183.
- Presbitero, A. Culture shock and reverse culture shock: The moderating role of cultural intelligence in international students' adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*. 53 (15th July 2016): 28-38.
- Robbin, S. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill., 2007.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D., Goh, E., Callan, V. J., Okumus, F., & Okumus, F. Attitudinal similarities and differences of hotel frontline occupations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28, 5 (9th May 2016): 1051-1072.
- Roy, C., & Andrews, H. A. *The Roy adaptation model*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Ryen, A. *Qualitative Research*. 4th ed. London: Sage, 2016.
- Sabee, C. M. Interpersonal Communication Skill/Competence. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*. (1st December 2015): 1-9.
- Sabiote-Ortiz, C. M., Frías-Jamilena, D. M., & Castañeda-García, J. A. Overall Perceived Value of a Tourism Service Delivered via Different Media A Cross-Cultural Perspective. *Journal of travel research*. 55, 1 (28th May 2018): 34-51.
- Saenyanupap, S. *Hotel manager attitudes toward environmental sustainability practices: Empirical findings from hotels in Phuket, Thailand*. Master's Thesis. University of Central Florida Orlando, 2011.
- Santilli, S., Marcionetti, J., Rochat, S., Rossier, J., & Nota, L. Career Adaptability, Hope, Optimism, and Life Satisfaction in Italian and Swiss Adolescents. *Journal of Career Development*. 44, 1 (25th February 2016): 62-76.
- Satchapappichit, S., Hashim, N. A., Hussin, Z., & Inmuong, Y. Institutional forces and the adoption of green practices among small and medium sized hotel in Southern, Thailand. *Journal of Scientific Research and Development*. 3, 5 (8th March 2016): 107-116.
- Schmidt, S. W. The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*. 18, 4 (30th November 2007): 481-498.
- Senge, P. *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. 1st ed. London: Century Business, 1990.
- Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., & Brown, A. Human resource management, innovation and performance: looking across levels *Human Resource Management, Innovation and Performance*. (2016): 1-12.
- Silverman, D. *Qualitative research*. 4th ed. London: Sage, 2016.
- Smith, B., & McGannon, K. R. (2018). Developing rigor in qualitative research: Problems and opportunities within sport and exercise psychology. *International review of sport and exercise psychology*, 11(1), 101-121.
- Smit, B., & Wandel, J. Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global environmental change*. 16, 3 (14th July 2006): 282-292.
- Smith, J. A. *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. 3rd ed. London: Sage, 2015.
- Stauss, B., Baron, S., & Baron, S. Retrospective:'culture shocks' in inter-cultural service encounters? *Journal of Services Marketing*. 30, 4 (11th July 2016): 377-383.

- Tremblay, C., Y. Haines III, V., & Joly, J. Staff Turnover and Service Quality within Residential Settings. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 40, 1 (2nd November 2015): 22-36.
- Ustrov, Y., Valverde, M., Valverde, M., Ryan, G., & Ryan, G. Insights into emotional contagion and its effects at the hotel front desk. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28, 10 (10th October 2016): 2285-2309.
- Walkowiak, T. A. Five Essential Practices for Communication: The Work of Instructional Coaches. *A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*. 89, 1 (29th February 2016): 14-17.