

การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนจีนที่ทำงานบริษัทในประเทศไทย

Cross-Cultural Communication and Cultural Adaptation among Chinese Employees in Thailand

Yuanyuan Lu*, พัชรินทร์ บุรณะกร

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

E-mail: luyuanyuan980424@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนจีนที่ทำงานบริษัทในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นพนักงานชาวจีนที่ทำงานในบริษัทอเมริกันในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ บริษัท Flash Express และบริษัท Simplus และนำเสนอผลการวิจัยในแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีความแตกต่างทั้งในด้านภาษาและรูปแบบการสื่อสาร โดยผู้ให้ข้อมูลมีการใช้ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ และภาษาไทยร่วมกันในการทำงาน ขณะเดียวกัน คนจีนมีแนวโน้มในการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาและเน้นผลลัพธ์ ในขณะที่คนไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ ในด้านวัฒนธรรมการทำงาน พบว่าคนจีนมุ่งเน้นประสิทธิภาพและความรวดเร็ว ส่วนคนไทยให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับตัว ได้แก่ ภาษา ประสพการณ์ ทักษะ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสามารถผสมผสานวัฒนธรรมจีนและวัฒนธรรมไทยเข้าด้วยกัน โดยนำจุดเด่นของทั้งสองวัฒนธรรมมาใช้ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม

คำสำคัญ : การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การปรับตัวทางวัฒนธรรม คนจีนในประเทศไทย

Abstract

This research aims to analyze cross-cultural communication and cultural adaptation among Chinese employees working in companies in Thailand. A qualitative research methodology was employed, with data collected through in-depth interviews with five key informants who are Chinese employees working in e-commerce companies in Bangkok, namely Flash Express and Simplus. The research findings are presented using a descriptive analytical approach. The results indicate that cross-cultural communication differs in both language use and communication styles. The informants reported using a combination of Chinese, English, and Thai in their work. Meanwhile, Chinese employees tend to adopt a direct and results-oriented communication style, whereas Thai employees place greater emphasis on politeness and interpersonal relationships. In terms of workplace culture, Chinese employees prioritize efficiency and speed, while Thai employees value flexibility and harmonious relationships within the organization. These differences have a significant impact on work processes and decision-making. Key factors influencing adaptation include language proficiency, prior experience, attitudes, and the working environment. The findings also reveal that the informants are able to integrate Chinese and Thai cultural elements, leveraging the strengths of both cultures to enhance work efficiency in a cross-cultural organizational context.

Keywords: cross-cultural communication, cultural adaptation, Chinese employees in Thailand

บทนำ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศจีนและประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการลงทุนและความร่วมมือทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมอีคอมเมิร์ซและเทคโนโลยี ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มจำนวนของแรงงานชาวจีนที่เข้ามาทำงานในบริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม

งานวิจัยด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร การทำงาน และความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Hofstede, 2011, น. 7-8; Hall, 1976, น. 91) โดยเฉพาะในบริบทที่บุคคลจากวัฒนธรรมที่ต่างกันต้องทำงานร่วมกันในองค์กรเดียวกัน Hall (1976, น. 101-113) อธิบายว่า วัฒนธรรมสามารถแบ่งออกเป็น High-context และ Low-context ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการสื่อสาร กล่าวคือ วัฒนธรรมแบบ Low-context มักเน้นความชัดเจนและการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา ขณะที่วัฒนธรรมแบบ High-context ให้ความสำคัญกับบริบท ความสัมพันธ์ และความหมายโดยนัย ซึ่งอาจนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนในการตีความสารระหว่างบุคคลจากต่างวัฒนธรรม

ในขณะเดียวกัน Hofstede (2011, น. 12-15) ได้เสนอว่าความแตกต่างด้านค่านิยมทางวัฒนธรรม เช่น การมุ่งเน้นผลลัพธ์หรือความสัมพันธ์ สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการตัดสินใจในองค์กร นอกจากนี้ Kim (2001, น. 31-35) ยังระบุว่า การปรับตัวทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและต้องอาศัยการเรียนรู้ การสื่อสาร และประสบการณ์ในการปรับตัวเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบททั่วไป (Wu, 2022, น. 10-15; Ma, 2024, น. 45-48) แต่ยังคงพบว่าการศึกษาในบริบทขององค์กรฮิคอมเมิร์ซในประเทศไทย โดยเฉพาะกรณีของพนักงานชาวจีนที่ทำงานร่วมกับพนักงานชาวไทย ยังมีอยู่อย่างจำกัด

ดังนั้น จึงเกิดคำถามวิจัยว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและกระบวนการปรับตัวของพนักงานชาวจีนที่ทำงานในบริษัทในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร และปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกันในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา “การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวจีนที่ทำงานในบริษัทใน

ประเทศไทย” เพื่อทำความเข้าใจลักษณะของการสื่อสาร ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และกระบวนการปรับตัว ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรมได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวจีนที่ทำงานบริษัทในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่องการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวจีนในบริบทองค์กรไทย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีสำคัญเพื่อเป็นรากฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. บริบทวัฒนธรรมกับการสื่อสาร (High and Low Context Culture) Hall (1976, น. 91-101) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบริบททางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการสื่อสาร โดยแบ่งเป็นวัฒนธรรมแบบบริบทสูง (High-context) และบริบทต่ำ (Low-context) โดยวัฒนธรรมแบบบริบทสูง เช่น วัฒนธรรมจีนและไทย มักเน้นการสื่อสารโดยนัย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการใช้ภาษาท่าทางมากกว่าถ้อยคำที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในบริบทการทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว เช่น ธุรกิจอีคอมเมิร์ซ อาจเกิดความขัดแย้งเมื่อต้องเลือกระหว่างการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาเพื่อประสิทธิภาพ (Low-context) กับการรักษาน้ำใจตามวิถีวัฒนธรรมเดิม (Hall, 1976, น. 113)

2. มิติวัฒนธรรมในระดับองค์กร (Cultural Dimensions) Hofstede (2011, น. 7-10) อธิบายว่าความแตกต่างของค่านิยมทางวัฒนธรรมส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมในที่ทำงาน เช่น ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) และการรวมกลุ่ม (Collectivism) ซึ่งทั้งจีนและไทยต่างมีคะแนนด้านการยอมรับลำดับชั้นและเน้นพวกพ้องสูง แต่จะมีรายละเอียดที่ต่างกันในเรื่องของการมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Orientation) โดยชาวจีนมักมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในอนาคตและการประหยัดอดออมสูงกว่า (Hofstede, 2011, น. 13-15) ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการทำงานร่วมกับพนักงานชาวไทย

3. การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมและปัจจัยเกื้อหนุน Kim (2001, น. 35-40) ระบุว่าการปรับตัวเป็นกระบวนการสื่อสารที่มีปัจจัยสนับสนุนสำคัญคือ ทักษะภาษาไทย/อังกฤษเพื่อลดความกังวล (น. 72) การสะสมประสบการณ์ตรงในพื้นที่ (น. 118) ทักษะการเปิดรับความแตกต่าง (น. 85) และการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมในองค์กร (น. 147) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้พนักงานชาวจีนก้าวข้ามอุปสรรคทางวัฒนธรรมและปรับตัวเข้ากับบริบทการทำงานในประเทศไทยได้อย่างราบรื่น

4. แนวคิดการผสมผสานวัฒนธรรม (Cultural Synergy) การผสมผสานวัฒนธรรมคือการนำจุดแข็งของสองวัฒนธรรมมาสร้างแนวทางใหม่ โดย Adler (1997, น. 107-110) เชื่อว่าพนักงานสามารถผสมผสานความรวดเร็วเน้น

ผลลัพธ์แบบจีนเข้ากับความคิดหยุนและการเน้นความสัมพันธ์แบบไทย (น. 115) นำไปสู่การทำงานแบบลูกผสม (Hybridization) ที่มีประสิทธิภาพสูงและลดความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมได้ดีกว่าการยึดติดเพียงวัฒนธรรมเดียว (Harris & Moran, 2000, น. 12)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมและกระบวนการปรับตัว ดังนี้

ปัจจัยต้นทาง (Input):

- พื้นฐานวัฒนธรรมจีน (เน้นผลลัพธ์, การสื่อสารตรงไปตรงมา)
- บริบทวัฒนธรรมการทำงานไทย (เน้นความสัมพันธ์, ความยืดหยุ่น)

กระบวนการสื่อสารและการปรับตัว (Process):

- ลักษณะการสื่อสาร: การใช้ภาษาที่ยืดหยุ่น (จีน อังกฤษ ไทย) และการปรับรูปแบบการสื่อสาร (ตรง vs อ้อม)
- วัฒนธรรมการทำงาน: การปรับจังหวะการทำงาน (ความเร็ว vs ความละเอียดรอบคอบ) และการตัดสินใจ
- ปัจจัยสนับสนุนการปรับตัว: (1) ทักษะทางภาษา (2) ประสบการณ์สะสม (3) ทศนคติการเปิดใจ และ (4) สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน

ผลลัพธ์ (Outcome):

- การผสมผสานทางวัฒนธรรม (Cultural Integration): การนำจุดเด่นของวัฒนธรรมจีน (ความเร็ว/ประสิทธิภาพ) และไทย (ความสัมพันธ์/การทำงานเป็นทีม) มาประยุกต์ใช้
- แนวทางการทำงานร่วมกันในองค์กรข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม วัฒนธรรมการทำงาน และการปรับตัวทางวัฒนธรรม เช่น แนวคิดของ Hall (1976), Hofstede (2011) และ Kim (2001) เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คนสัญชาติจีนจำนวน 5 คน ที่ทำงานในบริษัทอิคอมเมอร์เชียลในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยบริษัท Flash Express และบริษัท Simplus โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. เครื่องมือในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยกำหนดแนวคำถามตามประเด็นการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการปรับตัวทางวัฒนธรรม

4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยไม่น้อยกว่า 3 ปี

5. วิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

6. สรุปและนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนจีนที่ทำงานในบริษัทในประเทศไทย โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1) **ขอบเขตด้านเนื้อหา** มุ่งศึกษาลักษณะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการทำงาน และกระบวนการปรับตัวของคนจีนที่ทำงานร่วมกับพนักงานชาวไทยในองค์กร

2) **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มประชากร ได้แก่ คนสัญชาติจีนที่ทำงานในบริษัทในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คนสัญชาติจีนจำนวน 5 คน ที่ทำงานในบริษัทอิคอมเมอร์เชียลในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยบริษัท Flash Express จำนวน 3 คน และบริษัท Simplus จำนวน 2 คน โดยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

3) **ขอบเขตด้านพื้นที่** พื้นที่ศึกษา คือ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4) **ขอบเขตด้านระยะเวลา** ผู้ให้ข้อมูลต้องมีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อให้สามารถสะท้อนประสบการณ์ด้านการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมได้อย่างชัดเจน

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วยพนักงานชาวจีนจากบริษัท Flash Express จำนวน 3 คน และบริษัท Simplus จำนวน 2 คน พบว่า การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมในการทำงานมีลักษณะที่ซับซ้อนและมีความเชื่อมโยงกันในหลายมิติ ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการทำงานของคนจีนในบริษัทในประเทศไทยมีลักษณะที่ซับซ้อนและหลากหลาย โดยเฉพาะในด้านการใช้ภาษาและรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันระหว่างคนจีนและ

คนไทย

ในด้านการใช้ภาษา ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าใช้ภาษาจีนเป็นหลักในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานชาวจีน และใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาไทยเมื่อต้องสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานชาวไทย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และระดับความเข้าใจทางภาษา

“ในการทำงานประจำวัน ส่วนใหญ่จะใช้ภาษาจีนเป็นหลักแต่ถ้าสื่อสารกับคนไทย

ก็จะใช้ภาษาอังกฤษ หรือบางครั้งก็ใช้ภาษาไทยง่าย ๆ ช่วย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2026)

จากตัวอย่างข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลมีพฤติกรรม "การเลือกใช้ภาษาแบบยืดหยุ่น" โดยสลับใช้ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ และภาษาไทยตามบริบทของคู่สนทนาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสาร ซึ่งสะท้อนถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรที่ใช้ภาษาจีนในกลุ่มเพื่อนร่วมชาติ และใช้ภาษาอังกฤษหรือไทยเป็นภาษากลางกับพนักงานไทย นอกจากนี้ยังแสดงถึงกระบวนการปรับตัวเชิงการสื่อสารเพื่อลดความคลาดเคลื่อน และส่งเสริมความร่วมมือในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรมครบนอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบางรายยังสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดในการใช้ภาษาไทย โดยเฉพาะในด้านการออกเสียงและโครงสร้างไวยากรณ์

“ภาษาไทยค่อนข้างยาก โดยเฉพาะเรื่องการออกเสียง

และไวยากรณ์ที่ซับซ้อน ทำให้บางครั้งสื่อสารผิดพลาด”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

จากข้อความข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ความแตกต่างเชิงโครงสร้างระหว่างภาษาไทยและภาษาจีนเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อความแม่นยำในการสื่อสารและการตีความคำสั่งงาน ความยากด้านการออกเสียงและไวยากรณ์ไม่ได้เป็นเพียงปัญหาด้านคำศัพท์ แต่กระทบถึงความสามารถในการสื่อสารให้เหมาะสมตามบริบทซึ่งต้องอาศัยเวลาในการปรับตัว ภาษาจึงเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดคุณภาพการทำงานร่วมกัน ความเข้าใจระหว่างบุคคล และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรในบริบทพหุวัฒนธรรม

ในด้านรูปแบบการสื่อสาร พบว่าคนจีนและคนไทยมีลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยคนจีนมักใช้การสื่อสารแบบตรงไปตรงมา เน้นเป้าหมายและผลลัพธ์ของงาน

“คนจีนจะพูดตรง เน้นว่าต้องทำอะไรให้เสร็จ

แต่คนไทยจะพูดอ้อม ๆ และไม่ยักทำให้คนอื่นรู้สึกไม่ดี”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

จากข้อความข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ความแตกต่างระหว่างรูปแบบการสื่อสารแบบตรงของคนจีนที่เน้นผลลัพธ์ และการสื่อสารแบบอ้อมของคนไทยที่เน้นการรักษาหน้าใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อนในระยะแรก อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาการปรับตัวทางวัฒนธรรมได้ผ่านการเรียนรู้บริบทของกันและกัน โดยการปรับลดความตึงเครียดในการสื่อสารหรือเพิ่มความชัดเจนให้เหมาะสมกับคู่สนทนา เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพในองค์กรข้ามวัฒนธรรม

ในขณะที่คนไทยให้ความสำคัญกับความสุภาพ ความสัมพันธ์ และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งสะท้อนผ่านการใช้ภาษาที่อ้อมค้อมและการแสดงออกทางอารมณ์

“คนไทยจะใช้คำพูดที่นุ่มนวล และบางครั้งไม่พูดตรง ๆ เพื่อรักษาความสัมพันธ์”

“เคยมีความเข้าใจผิด เช่น คำบางคำในภาษาไทยไม่ได้หมายความว่าตรงตัว ทำให้

เข้าใจผิดได้ง่าย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

เมื่อเกิดปัญหาในการสื่อสาร ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มักใช้วิธีการปรับเปลี่ยนภาษา เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การอธิบายเพิ่มเติม หรือการขอให้คู่สนทนาอธิบายซ้ำ

“ถ้าเข้าใจไม่ตรงกัน ก็จะเปลี่ยนไปใช้ภาษาอังกฤษ หรืออธิบายใหม่ให้ชัดเจนมากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2026)

จากข้อความและสถานการณ์ข้างต้นสามารถสะท้อนให้เห็นว่า ความเข้าใจผิดในการสื่อสารในบริบทข้ามวัฒนธรรมไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านภาษาเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีรากฐานมาจากความแตกต่างในรูปแบบการสื่อสาร และค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values) ของแต่ละประเทศ กล่าวคือ วัฒนธรรมการสื่อสารของคนไทยมักมีลักษณะอ้อมค้อม นุ่มนวล และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรง เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่คนจีนมักให้ความสำคัญกับความชัดเจนและประสิทธิภาพในการสื่อสาร ซึ่งนำไปสู่ความแตกต่างในการตีความสาร (Interpretation Differences)

ความแตกต่างดังกล่าวก่อให้เกิด “ช่องว่างในการสื่อสาร” (Communication Gap) โดยเฉพาะในกรณีที่ข้อความมีความหมายแฝงหรือไม่ได้สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา เช่น การใช้ถ้อยคำที่มีนัยทางสังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งอาจทำให้ผู้รับสารที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันตีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย ส่งผลต่อความเข้าใจในการทำงาน การมอบหมายงาน และความสัมพันธ์ภายในทีมอย่างไรก็ตาม จากข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีการใช้กลยุทธ์ในการลดความเข้าใจผิด เช่น การเปลี่ยนไปใช้ภาษาอังกฤษ การอธิบายเพิ่มเติม หรือการขอให้คู่สนทนาย้ำความเข้าใจ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวเชิงการสื่อสาร (Communication Adaptation) และการพยายามสร้างความเข้าใจร่วมกันในทีมงานข้ามวัฒนธรรม

2. วัฒนธรรมการทำงานระหว่างจีนและไทย จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนจีนและคนไทยมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการทำงาน การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ภายในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนให้เห็นว่าคนจีนมักให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก โดยมีแนวคิดแบบมุ่งเป้าหมาย (goal-oriented)

“คนจีนจะเน้นผลลัพธ์ของงาน และทำงานค่อนข้างเร็ว เมื่อได้รับมอบหมายก็จะลงมือทำทันที”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2026)

ในขณะที่คนไทยมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์ และความรู้สึกของผู้อื่นมากกว่า

“คนไทยจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และจะไม่ทำให้คนอื่นรู้สึกไม่ดี

แม้ในบางครั้งจะต้องใช้เวลามากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แนวคิดในการทำงานของทั้งสองวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยวัฒนธรรมจีนเน้น “ผลลัพธ์” ขณะที่วัฒนธรรมไทยเน้น “ความสัมพันธ์”

ในด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร พบว่าคนไทยมีลักษณะการทำงานที่เป็นมิตร เข้าถึงง่าย และมีบรรยากาศที่ไม่ตึงเครียด

“บรรยากาศการทำงานในไทยค่อนข้างสบาย หัวหน้าก็เป็นกันเอง และดูแลพนักงาน”

ในขณะที่ความสัมพันธ์ในองค์กรจีนมักมีลักษณะเป็นทางการมากกว่า และเน้นลำดับชั้น

“ในบริษัทจีนจะมีลำดับชั้นชัดเจน และบางครั้งหัวหน้าจะพูดตรงและเข้มงวดกว่า”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

ในด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าคนไทยให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันและการช่วยเหลือกันภายในทีม

“คนไทยทำงานเป็นทีมดี ช่วยเหลือกัน และไม่ค่อยแข่งขันกันมาก”

ในขณะที่การทำงานของคนจีนอาจมีลักษณะเน้นการแข่งขันและประสิทธิภาพ

“คนจีนจะเน้นผลลัพธ์ และบางครั้งมีการแข่งขันในทีมมากกว่า”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

นอกจากนี้ ยังพบว่าความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงานส่งผลต่อความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ เช่น คนจีนมักมองว่างานสามารถยืดหยุ่นได้ ขณะที่คนไทยให้ความสำคัญกับขอบเขตหน้าที่

“บางครั้งคนไทยจะคิดว่างานนี้ไม่ใช่หน้าที่ของเขา จึงไม่ทำ แต่คนจีนจะมองว่าสามารถช่วยกันได้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

จากการวิเคราะห์พบว่า ความแตกต่างดังกล่าวอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้งในการทำงาน หากไม่มีการสื่อสารและการปรับตัวที่เหมาะสม

อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์มากขึ้น ก็สามารถเข้าใจและยอมรับความแตกต่างดังกล่าวได้

“เมื่อทำงานไปสักระยะ จะเริ่มเข้าใจว่าคนไทยไม่ได้ทำงานช้า แต่เป็นวิธีการทำงานที่แตกต่าง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2026)

โดยสรุป วัฒนธรรมการทำงานของคนจีนและคนไทยมีความแตกต่างกันในหลายด้าน ได้แก่ ความเร็วในการทำงาน รูปแบบการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ในองค์กร และบทบาทหน้าที่ ซึ่งล้วนส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในบริษัทข้ามวัฒนธรรม

จากข้อค้นพบทั้งหมดสามารถสรุปและวิเคราะห์ในเชิงลึกได้ว่า ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนจีนและคนไทยสะท้อนถึงความแตกต่างของ “กรอบแนวคิดทางวัฒนธรรม” (Cultural Frameworks) อย่างชัดเจน กล่าวคือ วัฒนธรรมการทำงานของคนจีนมีลักษณะเน้นผลลัพธ์ (Result-oriented) ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขณะที่วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship-oriented) ความยืดหยุ่น และบรรยากาศในการทำงาน

ความแตกต่างดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับมิติทางวัฒนธรรมที่ได้รับการอธิบายอย่างแพร่หลายในงานวิจัยด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรม เช่น แนวคิดเรื่อง “High-context และ Low-context Culture” โดยวัฒนธรรมไทยมีแนวโน้มเป็น High-context Culture ซึ่งการสื่อสารและการทำงานมักอาศัยบริบท ความสัมพันธ์ และความเข้าใจโดยนัย

ในขณะที่วัฒนธรรมจีนในบริบทองค์กรธุรกิจสมัยใหม่มีแนวโน้มไปทาง Low-context มากขึ้น โดยเน้นความชัดเจน ความตรงไปตรงมา และเป้าหมายของงาน

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรม จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนจีนที่ทำงานในประเทศไทยสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านภาษา ปัจจัยด้านประสบการณ์ ปัจจัยด้านทัศนคติส่วนบุคคล และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยล้วนมีบทบาทสำคัญต่อระดับความสำเร็จในการปรับตัว

3.1 ปัจจัยด้านภาษา ภาษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลโดยตรงต่อการสื่อสารและการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าความสามารถในการใช้ภาษาไทยมีผลต่อความเข้าใจในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

“ภาษาไทยค่อนข้างยาก โดยเฉพาะการออกเสียง ทำให้บางครั้งสื่อสารผิดพลาด”

“บางครั้งต้องใช้ภาษาอังกฤษแทน เพราะภาษาไทยยังไม่คล่อง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีทักษะภาษาไทยที่ดีจะสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถลดความเข้าใจผิดในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางรายได้ใช้วิธีการผสมผสานภาษา เช่น การใช้ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ และภาษาไทยร่วมกัน

“ในการทำงานจะใช้หลายภาษา ขึ้นอยู่กับว่าเรคุยกับใคร”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2026)

จากข้อค้นพบดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า ภาษาไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการสื่อสารเท่านั้น แต่ยังเป็น “กลไกเชื่อมโยงทางวัฒนธรรม” (Cultural Bridge) ที่ช่วยลดช่องว่างทางความเข้าใจระหว่างบุคคลจากต่างวัฒนธรรม

ความสามารถในการใช้หลายภาษา (Multilingual Competence) โดยเฉพาะการเลือกใช้ภาษาให้เหมาะสมกับบริบทและคู่สนทนา สะท้อนถึงทักษะการปรับตัวเชิงวัฒนธรรมที่สำคัญ ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ และสร้างความไว้วางใจในทีมงาน ดังนั้น ภาษาในบริบทข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้มีบทบาทเพียงด้านการสื่อสาร แต่ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อคุณภาพของความสัมพันธ์ การทำงานร่วมกัน และความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

3.2 ปัจจัยด้านประสบการณ์

ประสบการณ์ในการทำงานและการใช้ชีวิตในประเทศไทยเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถปรับตัวได้ดีขึ้น

“เมื่อทำงานไปสักระยะ จะเริ่มเข้าใจวิธีการทำงานของคนไทยมากขึ้น”

“ประสบการณ์ช่วยให้รู้ว่าควรสื่อสารอย่างไรกับคนไทย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2026)

จากข้อความข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจทางวัฒนธรรม และช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบางรายยังระบุว่า การมีประสบการณ์การเรียนรู้หรือทำงานในประเทศไทยมาก่อน ทำให้สามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้น

“เคยอยู่ไทยมาก่อน เลยเข้าใจวัฒนธรรมอยู่แล้ว ทำให้ปรับตัวได้เร็ว”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

ในมุมมองของการปรับตัวทางวัฒนธรรม ประสบการณ์สามารถถูกมองว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาความเข้าใจในรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม และวิธีการสื่อสารของวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างลึกซึ้ง

ผู้ที่มีประสบการณ์มากขึ้นมักสามารถตีความสถานการณ์ทางวัฒนธรรมได้อย่างแม่นยำ ลดความเข้าใจผิด และสามารถเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมในแต่ละบริบทได้ดีขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์จึงเป็นปัจจัย

สำคัญที่ช่วยเปลี่ยนจาก “ความไม่เข้าใจ” ไปสู่ “ความเข้าใจเชิงลึก” ซึ่งเป็นพื้นฐานของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรข้ามวัฒนธรรม

3.3 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะบทบาทของเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีผลต่อการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าเพื่อนร่วมงานชาวไทยมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้เข้าใจวัฒนธรรมไทย

“เพื่อนร่วมงานช่วยอธิบาย และทำให้เข้าใจวัฒนธรรมไทยมากขึ้น”

“คนไทยค่อนข้างเป็นมิตร ทำให้รู้สึกสบายใจในการทำงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2026)

นอกจากนี้ บรรยากาศในการทำงานที่ไม่ตึงเครียดยังช่วยลดแรงกดดันและทำให้การปรับตัวง่ายขึ้น

“บรรยากาศการทำงานในไทยไม่เครียด ทำให้ปรับตัวได้ง่าย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2026)

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีบทบาทสำคัญในฐานะ “ตัวเร่งการปรับตัว” (Adaptation Facilitator) โดยเฉพาะการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและบรรยากาศในองค์กร

สภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง เป็นมิตร และพร้อมให้ความช่วยเหลือ จะช่วยลดความกดดันและสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลในการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ขณะเดียวกันยังส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมดั่งนั้น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและสนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะสามารถช่วยให้บุคลากรปรับตัวได้รวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน จากการวิเคราะห์โดยรวมพบว่า ปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะภาษา ประสบการณ์ และทัศนคติ ซึ่งส่งผลร่วมกันต่อความสามารถในการปรับตัว

ผู้ให้ข้อมูลที่มีทักษะภาษา มีประสบการณ์ และมีทัศนคติที่เปิดกว้าง จะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ ภาษา ประสบการณ์ ทัศนคติ และสภาพแวดล้อม ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานในบริบทข้ามวัฒนธรรม

4. การผสมผสานทางวัฒนธรรม จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สามารถผสมผสานวัฒนธรรมจีนและวัฒนธรรมไทยในการทำงานได้ในระดับที่แตกต่างกัน โดยกระบวนการผสมผสานดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นในทันที แต่เป็นผลมาจากการปรับตัวและการเรียนรู้ในระยะยาว

ในด้านการรักษาวัฒนธรรมเดิม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยังคงรักษาลักษณะการทำงานแบบจีน โดยเฉพาะในเรื่องของควมมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และการมุ่งเน้นผลลัพธ์

“ยังคงใช้วิธีการทำงานแบบจีน คือเน้นประสิทธิภาพ และทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย”

“ยังคงรักษานิสัยการทำงานที่จริงจัง และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2026)

จากข้อความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แม้ผู้ให้ข้อมูลจะอยู่ในสภาพแวดล้อมใหม่ แต่ยังคงยึดถือคุณค่าทางวัฒนธรรมเดิมในบางด้าน

ในขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลก็มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ในที่ทำงาน

“จะพยายามพูดให้สุภาพมากขึ้น และไม่พูดตรงเกินไปเหมือนตอนอยู่จีน”

“ต้องเรียนรู้ที่จะสื่อสารแบบอ้อม และเข้าใจความรู้สึกของคนไทยมากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2026)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการผสมผสานทางวัฒนธรรมไม่ได้เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมุมมอง

ในด้านการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูลหลายรายระบุว่ามีการแนะนำวัฒนธรรมจีนให้กับเพื่อนร่วมงานชาวไทย

“เคยแนะนำวัฒนธรรมจีน เช่น เทศกาล หรืออาหาร ให้เพื่อนร่วมงานชาวไทย”

“บางครั้งจะเล่าเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมจีนให้เพื่อนร่วมงานฟัง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2026)

ในขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลก็เรียนรู้วัฒนธรรมไทยจากเพื่อนร่วมงาน

“เรียนรู้วัฒนธรรมไทยจากเพื่อนร่วมงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2026)

จากการวิเคราะห์พบว่า การผสมผสานทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการสองทาง (two-way process) ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ร่วมกัน

นอกจากนี้ ยังพบว่า การผสมผสานทางวัฒนธรรมสามารถนำไปสู่รูปแบบการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

“ใช้ความเร็วแบบจีน และการสื่อสารแบบไทย ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2026)

ข้อความดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการสร้าง “รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน” ซึ่งเป็นการนำข้อดีของทั้งสองวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน

ในภาพรวม การผสมผสานทางวัฒนธรรมของผู้ให้ข้อมูลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

- 1) การรักษาวัฒนธรรมเดิม (Retention)
- 2) การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ (Adaptation)
- 3) การสร้างวัฒนธรรมแบบผสมผสาน (Integration)

จากข้อค้นพบทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยนี้ถือเป็นตัวอย่างเชิงประจักษ์ (Practical Case) ของการผสมผสานทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ โดยสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกันในบริบทข้ามวัฒนธรรมระหว่างคนจีนและคนไทย กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลสามารถนำจุดแข็งของวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน เช่น ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ และการมุ่งเน้นเป้าหมาย มาผสมผสานกับลักษณะเด่นของวัฒนธรรมไทย เช่น ความสุภาพ ความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น การผสมผสานทางวัฒนธรรมจึงไม่ใช่เพียงกระบวนการปรับตัว แต่เป็นกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าใหม่ และเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในบริบทข้ามวัฒนธรรม

สรุปผลการวิจัย

1. ด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การสื่อสารมีความแตกต่างด้านรูปแบบ โดยคนจีนเน้นความตรงไปตรงมา และมุ่งผลลัพธ์ ขณะที่คนไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และการรักษาน้ำใจ มีการใช้ภาษาไทย จีน และอังกฤษ ผสมผสานกันเพื่อลดช่องว่างและสร้างความเข้าใจในการทำงาน

2. ด้านวัฒนธรรมการทำงาน พนักงานชาวจีนมุ่งเน้นความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการทำงาน (Result-oriented) เป็นหลัก ส่วนคนไทยให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการรักษาความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ซึ่งความแตกต่างนี้ส่งผลต่อการปรับจังหวะการทำงานร่วมกันในทีม

3. ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัว ปัจจัยหลักที่ช่วยในการปรับตัวคือ ทักษะทางภาษา ประสบการณ์ในบริบทไทย ทักษะการยืดหยุ่นเปิดรับความหลากหลาย และสภาพแวดล้อมองค์กรที่สนับสนุน ซึ่งช่วยลดอุปสรรคทางวัฒนธรรมและสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับพนักงานชาวจีน

4. ด้านการผสมผสานทางวัฒนธรรม มีการนำจุดแข็งของทั้งสองวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน (Cultural Synergy) โดยผสมผสานความเด็ดขาดรวดเร็วแบบจีนเข้ากับความเป็นกันเองและยืดหยุ่นแบบไทย เพื่อสร้างแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงและเหมาะสมกับองค์กรข้ามวัฒนธรรม

การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนจีนที่ทำงานในบริษัทในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลตามประเด็นสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม พบว่าพนักงานชาวจีนมีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและมุ่งเน้นผลลัพธ์ ในขณะที่พนักงานชาวไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และการรักษาน้ำใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hall (1976, น. 85-90) ที่จำแนกวัฒนธรรมแบบบริบทน้อย (Low-context culture) ซึ่งเน้นความชัดเจนของสาร และวัฒนธรรมแบบบริบทสูง (High-context culture) ที่เน้นความสัมพันธ์และบริบท อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบความซับซ้อน

กว่าทฤษฎี โดยมีการใช้ภาษาไทย จีน และอังกฤษร่วมกันเพื่อเป็นเครื่องมือในการลดช่องว่างและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

2. ด้านวัฒนธรรมการทำงาน พบความแตกต่างระหว่างการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและความรวดเร็ว (Result-oriented) ของคนจีน กับการมุ่งเน้นความสัมพันธ์และความยืดหยุ่น (Relationship-oriented) ของคนไทย ซึ่งสอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (2011, น. 7-10) ที่อธิบายว่าค่านิยมทางวัฒนธรรมกำหนดพฤติกรรมการทำงาน โดยพนักงานชาวจีนมักให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายที่รวดเร็ว ในขณะที่วัฒนธรรมไทยให้ความสำคัญกับบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นและความผูกพันในองค์กร ซึ่งการปรับจังหวะการทำงานเข้าหากันถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในองค์กรข้ามวัฒนธรรม

3. ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัว ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านทักษะทางภาษา ประสบการณ์ตรง ทักษะการเปิดกว้าง และสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้คนจีนปรับตัวได้ดีขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของ Kim (2001, น. 35-40) ที่มองว่าความสามารถในการสื่อสาร (Communication competence) และความพร้อมทางจิตใจ (Predisposition) ช่วยให้ผู้คลลดความเครียดจากการเผชิญวัฒนธรรมใหม่และพัฒนาไปสู่การอยู่ร่วมกันได้อย่างกลมกลืน

4. ด้านการผสมผสานทางวัฒนธรรม พบว่าพนักงานไม่ได้เพียงแค่ปรับตัวตามวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง แต่มีการนำจุดแข็งของทั้งสองวัฒนธรรมมาใช้ร่วมกัน หรือการเกิด "ร่วมแรงรวมใจทางวัฒนธรรม" (Cultural Synergy) ตามแนวคิดของ Adler (1997, น. 107-110) โดยผสมผสานความเด็ดขาดรวดเร็วแบบจีนเข้ากับความเป็นประนีประนอมแบบไทย นำไปสู่การทำงานรูปแบบลูกผสม (Hybridization) ที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ที่ก้าวข้ามเพียงการปรับตัว (Adaptation) ไปสู่การบูรณาการทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน (Harris & Moran, 2000, น. 12)

เอกสารอ้างอิง

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3rd ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Anchor Press.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. (2000). *Managing cultural differences: Leadership strategies for a new world of business* (5th ed.). Houston, TX: Gulf Publishing.
- Hasegawa, M. R. H. (2019). Expatriates in Thailand: Communication strategies and behaviors. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. doi:10.9707/2307-0919.1014
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ma, C. (2024). Cross-cultural communication misunderstandings between China and Thailand. *Journal of Mae Fah Luang University*. [วารสารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง].
- Wu, D. (2022). *Cross-cultural diversity challenges: Experience of Chinese employees working in Thailand*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยบูรพา,ชลบุรี.