

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม
กรณีศึกษา: พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติ
ของสายการบินในตะวันออกกลาง

The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-Cultural Self-
Adjustment: A Case Study of an Expatriate Flight Attendant
in the Middle East Airlines

ธรรมรัตน์ จังศิริวัฒนา

Thamarat Jangsiwattana

สถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Aviation Personnel Development Institute, Kasem Bundit University, Thailand

Email: thamarat.jan@kbu.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับการปรับตัวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติ เก็บข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสองสายการบินในตะวันออกกลางจำนวน 349 คน วิเคราะห์ข้อมูลแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square: PLS-SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SmartPLS 3.0 ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษาพบว่าปัญหาทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม และ แรงจูงใจในการเรียนรู้วัฒนธรรม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการปรับตัวทั่วไป และการปรับตัวในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่นที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.5 อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการปรับตัวทุกรูปแบบของพนักงานต้อนรับชาวต่างชาติ ผลการศึกษานำไปใช้เพื่อการสรรหาและคัดเลือก รวมถึงการอบรมและพัฒนาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมของชาวต่างชาติ โดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งองค์การสายการบินที่มีพนักงานต้อนรับชาวต่างชาติควรให้ความสนใจเรื่องของความฉลาดทางวัฒนธรรมของพนักงานกลุ่มนี้

คำสำคัญ: ความแตกต่างทางวัฒนธรรม; ความฉลาดทางวัฒนธรรม; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม

Abstract

The research aims to investigate the relationship between cultural intelligence and self-adjustment of an expatriate flight attendants. Data was collected by a convenience

sampling method of 349 flight attendants of the two Middle Eastern airlines. Partial Least Square (PLS-SEM) with SmartPLS 3.0 package was used to test the hypothesis. The study reveals that cognitive cultural intelligence cognitive cultural intelligence and motivation for cultural intelligence were significantly related to general self-adjustment, interaction with local people and work adjustment at a significance level of 0.5. However, the results showed that behaviors in cultural intelligence were not significantly correlated with all dimensions of self-adjustment of the expatriates. The results of the study can be implemented for recruiting and selection purposes including training and development of human resource management related to cultural differences of the expatriates, especially for the aviation organizations with international flight attendants should pay attention to the cultural intelligence of this group of employees.

Keywords: Cultural diversity; Cultural intelligence; Human resource management; Self-adjustment

1. บทนำ

ประเทศในภูมิภาคตะวันออกกลางอันประกอบด้วยประเทศอิหร่าน อิรัก คูเวต ซาอุดีอาระเบีย บาห์เรน กาตาร์ อาหรับเอมิเรตส์ โอมาน และ เยเมน สร้างทางเลือกการลงทุนในการประกอบธุรกิจอื่นที่นอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจน้ำมัน โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกาอาหรับเอมิเรตส์ และกาตาร์ มีการลงทุนมหาศาลกับการดำเนินธุรกิจการบิน ซึ่งรวมถึงโครงการการลงทุนเกี่ยวกับสนามบินและการตั้งสายการบินระดับพรีเมียม (Vespermann et al, 2008) สายการบินของประเทศในประเทศตะวันออกกลางซึ่งได้แก่ สายการบินเอมิเรตส์ (Emirates) สายการบินเอธิฮัด (Etihad Airways) และ สายการบินกาตาร์ (Qatar Airways) เริ่มก่อตั้งมามากกว่าสิบปีและมีการพัฒนาเติบโตอย่างรวดเร็ว จากรายงานพบว่าในปี 2013 สายการบินเหล่านี้มีสัดส่วนการผลิตรวมกันมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของกำลังการผลิตรวมที่มีอยู่ของสายการบินในตะวันออกกลาง ยุโรป อเมริกาเหนือ และแอฟริกา (Al-Sayeh, 2014) รายงานการเติบโตระหว่างปี 2007-2018 จากจำนวนผู้โดยสารและปริมาณของเครื่องบินของทั้งสามสายการบิน การขยายตัวของสายการบินในประเทศในภูมิภาคตะวันออกกลางเหล่านี้ส่งผลต่อการจ้างงานพนักงานจำนวนมากในประเทศต่าง ๆ ทั้งในประเทศในแถบนี้ รวมถึงประเทศในเอเชีย ยุโรป เป็นต้น

แรงงานต่างชาติ (Expatriates) หมายถึง บุคลากรที่ต้องไปทำงานในสาขาในต่างประเทศ พนักงานชาวพื้นเมืองที่บริษัทรับเข้ามาร่วมงานในสาขาที่เปิดในต่างประเทศ หรือ บุคลากรชาติต่าง ๆ ที่ได้รับการว่าจ้างเข้ามาร่วมงานในบริษัท รวมถึง พนักงานต่างชาติที่ทำงานที่บริษัท ที่ไม่ได้อยู่ในประเทศของตน (Aycan & Kanungo, 1997; McNulty & Brewster, 2017) โดยใช้คำเรียกว่าสั้น ๆ ว่า Expat ซึ่งบริษัทที่มีแรงงานต่างชาติ (Expat) ทำงานอยู่ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกับแรงงานต่างชาติ (Expat) เหล่านั้น อันเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Evan et al, 2006) ในยุค

โลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลาย ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับสายการบินเอมิเรตส์ สายการบินเอธิโอเปีย และสายการบินกาตาร์ ที่มีการจ้างงานแรงงานต่างชาติ โดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากประเทศต่าง ๆ ทั้งจากประเทศในเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี จีน เวียดนาม ไต้หวัน ไทย อินเดีย ศรีลังกา เป็นต้น และประเทศจากทวีปอื่น เช่น ยุโรป โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินเหล่านี้ต้องพำนักในที่พักในเมืองที่สายการบินนั้นมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่โดยสายการบินเป็นผู้จัดหาที่พักและบริหารจัดการให้กับพนักงาน อันได้แก่ คูไบ (สายการบินเอมิเรตส์) อาบูดาบี (สายการบินเอธิโอเปีย) และ โดฮา (สายการบินกาตาร์) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเหล่านี้ก็คือ แรงงานต่างชาติ (Expatriates) ในรูปแบบหนึ่ง

Wang & Varma (2019) รายงานว่า มีประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการแรงงานต่างชาติในองค์กร โดยเฉพาะความแตกต่างทางวัฒนธรรม แรงงานต่างชาติเผชิญกับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศที่ตนทำงานกับประเทศกำเนิดของตน ก่อให้เกิดปัญหาด้านการปรับตัวเพื่อการดำรงชีพในต่างแดน อันส่งผลต่อการปรับตัวกับภาระงาน Sri Ramalu & Subramaniam (2019) พบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural intelligence) ของแรงงานต่างชาติส่งผลบวกต่อภาวะทางจิตวิทยาของพนักงานในการดำรงชีพภายใต้ความแตกต่างของสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมในต่างแดน ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวและผลการปฏิบัติงานในทางตรงข้าม หากว่าพนักงานไม่สามารถปรับตัวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ จะเกิดความคิดที่จะลาออก หรือ ลาออกจากงาน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของบริษัททั้งในด้าน การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม และต้นทุนในการบริหารจัดการ ดังนั้นการศึกษาเรื่องความฉลาดทางวัฒนธรรมซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม จะเพิ่มองค์ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการศึกษาของความแตกต่างทางวัฒนธรรมกับการปรับตัว

1.1 .วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสี่ด้านของความฉลาดทางวัฒนธรรมกับองค์ประกอบทั้งสามด้านของความสามารถในการปรับตัวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติ

1.2 .แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence - CQ)

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Bandura, 1971) อธิบายว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural intelligence) คือความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะบริหารจัดการกับลักษณะบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Ang et al, 2007; Ott & Michailova, 2018) โดยความฉลาดทางวัฒนธรรมจะมุ่งไปที่ความสามารถที่บุคคลนั้นให้เหตุผลและกำหนดพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับลักษณะทางวัฒนธรรมที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ แนวความคิดเรื่องความฉลาดทางวัฒนธรรมถูกนำเสนอโดย 2 กลุ่มความคิดคือ (1) Earley & Ang (2003) เสนอ ความฉลาดทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (ก) อภิปัญญาด้านความ

แตกต่างกันทางวัฒนธรรม (Metacognitive) (ข) ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้น (Cognitive) (ค) พฤติกรรมของบุคคลนั้นต่อวัฒนธรรมใหม่ (Behavioral) และ (ง) แรงจูงใจที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคลในวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Motivational) (2) Thomas et al (2008) เสนอ ความฉลาดทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (ก) ความรู้ในวัฒนธรรมนั้น (Cultural knowledge) (ข) กระบวนการทางความคิดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนในบริบทของวัฒนธรรมใหม่ (Cultural metacognitive) และ (ค) ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จะแสดงออกอย่างเหมาะสมในบริบทวัฒนธรรมใหม่ (Cross-cultural skills)

มีงานวิจัยสนับสนุนว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมส่งผลต่อผลงานของพนักงาน (Schlaegel et al, 2021) นอกเหนือจากนั้นยังส่งผลต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมและความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน (Akhil & Liu, 2019) ส่งผลต่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของพนักงานชาวต่างชาติ (Camargo et al, 2020) แสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมของพนักงานนั้นมีผลทั้งในระดับองค์กรและในระดับบุคคล อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดในการศึกษาเรื่องความฉลาดทางวัฒนธรรมในบริบทขององค์การการบินซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้

1.3 .การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Self-Adjustment)

พื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมถูกพัฒนาจากแนวคิดของ Black & Stephens (1989) แนวคิดของ Diener et al (1985) และ แนวคิดของ Fischer & Lueck (1972) ซึ่ง Genkova & Kaune (2018) ได้สรุปแนวคิดการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมออกเป็นสองแนวคิดคือ (1) การปรับตัวด้านกายภาพ เป็นการนำแนวคิดของ Black & Stephens (1989) มาประยุกต์ การปรับตัวด้านกายภาพ แบ่งออกเป็นสามลักษณะ คือ (ก) การปรับตัวด้านความเป็นอยู่ทั่วไป (ข) การปรับตัวด้านการปฏิสัมพันธ์ และ (ค) การปรับตัวด้านการทำงาน และ (2) การปรับตัวด้านจิตใจ เป็นการนำแนวคิดของ Diener et al (1985) และ แนวคิดของ Fischer & Lueck (1972) มาประยุกต์รวมกัน โดยแนวความคิดนี้นำเสนอว่า การปรับตัวด้านจิตใจประกอบด้วย (ก) การปรับตัวเพื่อสร้างความพึงพอใจในการใช้ชีวิต และ (ข) การปรับตัวเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การศึกษาของ Change et al (2013) Folke et al (2010) เสนอแนวความคิดที่สอดคล้องกัน และให้ความหมายว่า การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม คือ ความสามารถส่วนบุคคลที่จะปรับตัวตามสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างไปจากค่านิยมและความเชื่อของตนได้เมื่ออยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถที่จะดำเนินชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบของวัฒนธรรมใหม่ได้

จากงานวิจัยพบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมส่งผลต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของบุคคล (e.g., Ang et al., 2007; Lee & Sukoco, 2010; MacNab, 2012; Huff, 2013; Bucker et al, 2014) ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังช่วยในการสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงานด้วย จากการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างของผู้จัดการชาวจีนที่ทำงานในองค์กรต่างประเทศ พบว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่างช่วยลดความเครียดและเสริมประสิทธิภาพในการสื่อสาร และส่งความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความพึงพอใจในงานด้วย (Bucker et al., 2014). ซึ่งหากว่า

บุคคลนั้นสามารถเข้าใจและมีความรู้ในความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมถึงความแตกต่างทางภาษาอันเป็นส่วนหนึ่งของความแตกต่างทางวัฒนธรรมแล้ว จะทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในการใช้ชีวิตในองค์กรที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมเดิมของตน (Huff, 2013) จากหลักฐานงานวิจัยที่มีการศึกษามายาวนานที่สนับสนุนให้เห็นว่าในแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์อย่างไรกับองค์ประกอบทั้งสามด้านของความสามารถในการปรับตัวของพนักงานข้ามชาติ (Expatriate) ดังนั้นวัตถุประสงค์และสมมุติฐานงานวิจัยนี้มีดังต่อไปนี้

1.4 .สมมุติฐานงานวิจัย

สมมุติฐานที่ 1: ทัศนคติด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อการปรับตัวโดยทั่วไป การมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่น และการปรับตัวในที่ทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติ

สมมุติฐานที่ 2: ความรู้ด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อการปรับตัวโดยทั่วไป การมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่น และการปรับตัวในที่ทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติ

สมมุติฐานที่ 3: แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อการปรับตัวโดยทั่วไป การมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่น และการปรับตัวในที่ทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติ

สมมุติฐานที่ 4 การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างส่งผลต่อการปรับตัวโดยทั่วไป การมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่น และการปรับตัวในที่ทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติ

2. วิธีดำเนินการวิจัย

2.1 .กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหลากหลายเชื้อชาติ ที่ทำงานกับสายการบินที่ประจำในประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย จากสองสายการบินในประเทศในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่ง Hair Jr et al (2019) แนะนำว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ด้วยสถิติอนุกรมวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares: PLS) อยู่ระหว่าง 150 – 500

2.2 .เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ความฉลาดทางวัฒนธรรม ใช้แบบวัด CQS (Cultural Intelligence Scale) ที่พัฒนาจาก Ang et al (2007) ประกอบด้วยสี่องค์ประกอบได้แก่ ทัศนคติด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความรู้ด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างโดยมีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ

การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม ใช้แบบวัด EAS (Expatriate Adjustment Scale) ที่พัฒนาจาก Black & Stephens (1989) ประกอบด้วยสามองค์ประกอบได้แก่ การปรับตัวโดยทั่วไป การมีปฏิสัมพันธ์กับคนในท้องถิ่น และการปรับตัวในที่ทำงาน โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 14 ข้อ

รายละเอียดของข้อคำถามและคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนำเสนอในตารางที่ 2

2.3 .การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้กลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติในสายการบินที่มีลักษณะ ดังนี้ (ก) เป็นสายการบินที่ให้บริการในระดับนานาชาติ (ข) เป็นสายการบินที่ว่าจ้างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติเท่านั้น(ค) เป็นสายการบินที่มีฐานปฏิบัติการบินอยู่ในประเทศตะวันออกกลาง โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience sampling) การเก็บข้อมูลระหว่างเดือน มีนาคม 2019 - มิถุนายน 2019 โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 500 ตัวอย่าง โดยใช้การใช้แบบสอบถามทั้งในรูปแบบแจกรายบุคคลโดยผ่านตัวแทนของแต่ละสายการบินในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในองค์การจากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามพบว่า มีแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 360 ชุด เมื่อตรวจสอบคุณภาพการตอบแบบสอบถามทำให้มีแบบสอบถาม 349 ชุด ที่สามารถใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้ โดยมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: แสดงข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากรที่ศึกษา

กลุ่ม		ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	7	2
	หญิง	342	98
อายุ	22-27	151	43.3
	> 27-33	141	40.3
	> 33-39	47	13.5
	> 39-45	9	2.6
	> 45	1	.3
ประสบการณ์ในการทำงาน	< 1	67	19.2
	> 1-5	195	55.9
	> 5-10	63	18
	> 10-15	17	4.9
	> 15	7	2

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติอนุมานวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares: PLS) เป็นวิธีเชิงสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์หลายตัวแปรเพื่อสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของ ตัวแปรทำนาย (predictor variable) โดยอาศัยตัวแปรแฝง (Latent Variable) ด้วยโปรแกรม SmartPLS 3.0 (Trail Version) โดยจากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของข้อคำถามแต่ละข้อพบว่าค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading) อยู่ในเกณฑ์ (ดังแสดงในตารางที่ 2) สำหรับการตรวจสอบ

คุณภาพเครื่องมือเชิงปริมาณด้วยความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) โดยตัวชี้วัดทุกตัวมีค่าน้ำหนัก (Loading) ระหว่าง 0.71 – 0.92 และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 สำหรับความน่าเชื่อถือของแบบวัดนั้น Dijkstra & Henseler (2015a) แนะนำว่าการแสดงค่าความน่าเชื่อถือแบบ Dijkstra-Henseler's rho (rho_A) มีความถูกต้องกว่าการแสดงด้วยค่า CR (Composite reliability) หรือ CA (Cronbach's alpha) โดยค่า rho_A ควรต้องสูงกว่า 0.70 โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยนี้แสดงด้วยค่า rho_A (the Dijkstra-Henseler's rho) (Dijkstra & Henseler, 2015a) อยู่ระหว่าง 0.83 – 0.91 และมีค่าความผันแปร (Average Variance Extract, AVE) ระหว่าง 0.53 – 0.65 แสดงให้เห็นว่า ตัวชี้วัดแต่ละตัวสามารถชี้วัดตัวแปรแฝงในแต่ละตัวของตนได้ดี มีความเที่ยงตรงสูง นอกจากนี้ค่าสภาวะร่วมเส้นตรงคือ Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าเท่ากับหรือต่ำกว่า 5 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Hair Jr. et al, 2019)

ตารางที่ 2: แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ข้อความ	Loadings	VIF	rho_A	AVE
Metacognitive CQ (อภิปัญญาทางวัฒนธรรม)				
1. I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with local people.	0.83	1.97	0.83	0.65
2. I adjust my cultural knowledge as I interact with local people that is unfamiliar to me.	0.82	1.82		
3. I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions	0.76	1.69		
4. I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with local people.	0.82	1.75		
Cognitive CQ (ความรู้ทางวัฒนธรรม)				
5. I know the legal and economic systems of local cultures.	0.72	1.55	0.86	0.59
6. I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of local languages.	0.74	1.59		
7. I know the cultural values and religious beliefs of local cultures	0.80	1.99		
8. I know the marriage systems of local cultures.	0.78	2.08		
9. I know the arts and crafts of local cultures.	0.81	2.19		
10. I know the rules for expressing non-verbal behaviors in local cultures.	0.75	1.67		
Motivational CQ (แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ทางวัฒนธรรม)				
11. I enjoy interacting with people from different cultures.	0.76	1.77	0.84	0.61

ข้อความ	Loadings	VIF	rho_A	AVE
12. I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.	0.82	2.11		
13. I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.	0.81	1.96		
14. I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.	0.75	1.67		
15. I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture	0.77	1.70		
Behavioral CQ (การแสดงผลพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง)				
16. I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.	0.79	1.82	0.87	0.66
17. I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.	0.82	2.17		
18. I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.	0.84	2.51		
19. I change my non-verbal behavior when a cross-cultural situation requires it.	0.87	2.81		
20. I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it	0.72	1.66		
Cross-cultural Self-Adjustment (การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม) How adjusted or unadjusted you are to the following conditions?				
General Adjustment				
21. Living conditions in general	0.81	2.39	0.86	0.53
22. Housing conditions	0.77	2.25		
23. Food	0.66	1.49		
24. Shopping	0.73	1.74		
25. Cost of living	0.71	1.69		
26. Entertainment/recreation facilities and opportunities	0.75	1.87		
27. Health care facilities	0.61	1.36		
Interaction with local people				
28. Socializing with local people	0.88	2.66	0.91	0.78
29. Interacting with local people on a day-to-day basis	0.90	3.11		
30. Interacting with local people outside of work	0.88	2.77		

ข้อความ	Loadings	VIF	rho_A	AVE
31. Speaking with local people	0.87	2.36		
Work Adjustment				
32. Specific job responsibilities	0.89	2.47	0.85	0.76
33. Performance standards and expectations	0.92	2.90		
34. Supervisory responsibilities.	0.79	1.62		

3. ผลการศึกษา

3.1 .การทดสอบสมมติฐาน

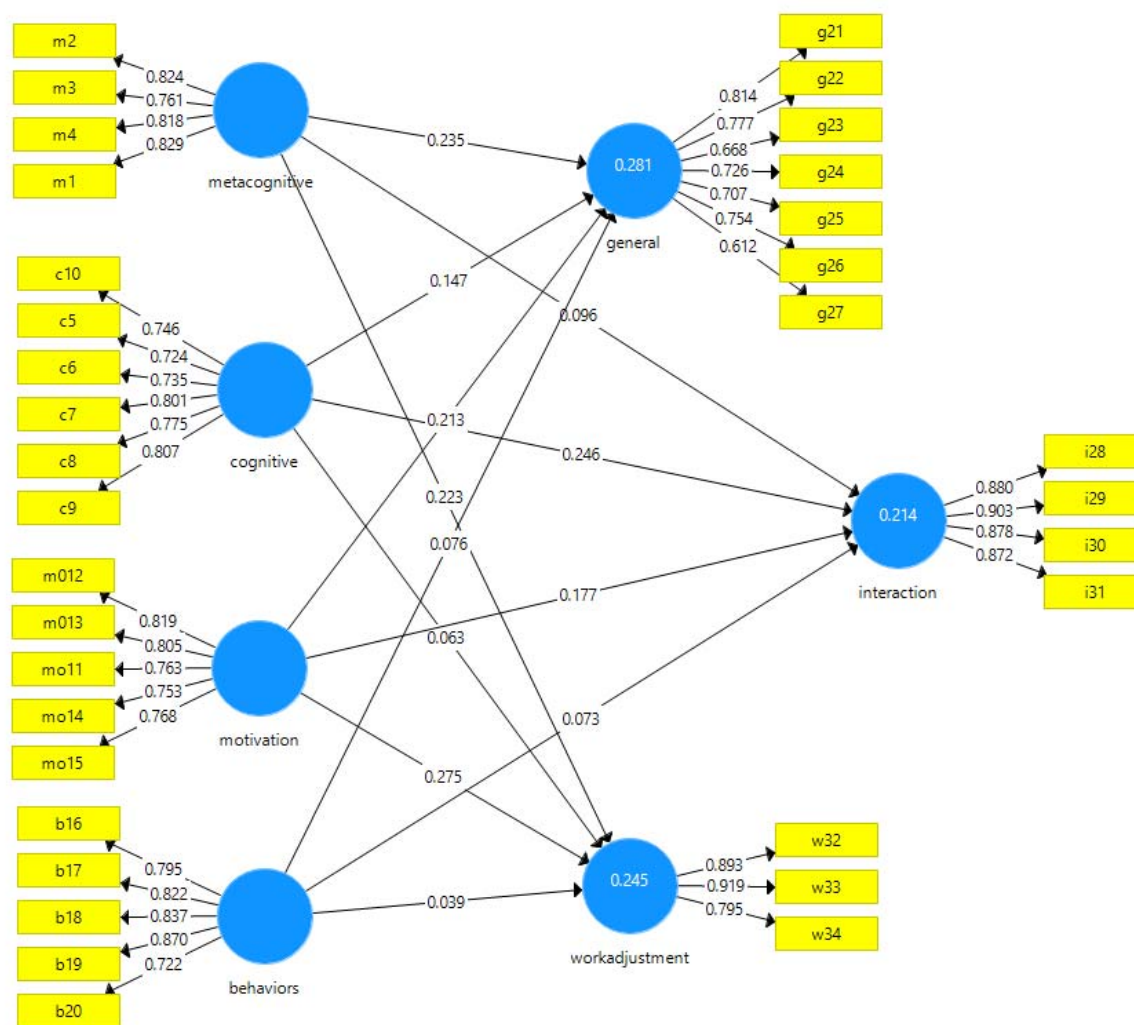
ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สมมติฐานที่ 1a อภิปัญญาด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติตัวทั่วไปของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติ สมมติฐานที่ 1b อภิปัญญาด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีอิทธิพลต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่น สมมติฐานที่ 1c อภิปัญญาด้านความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการปรับตัวในที่ทำงาน สมมติฐานที่ 2a ความรู้ด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับการปฏิบัติตัวทั่วไป สมมติฐานที่ 2b ความรู้ด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่น สมมติฐานที่ 2c ความรู้ด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง สมมติฐาน 3a แรงจูงใจในการเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่างมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับการปฏิบัติตัวทั่วไป สมมติฐานที่ 3b แรงจูงใจในการเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่างมีอิทธิพลต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่น สมมติฐานที่ 3c แรงจูงใจในการเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่างมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในที่ทำงาน สมมติฐานที่ 4a พฤติกรรมในการปรับเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมไม่มีอิทธิพลใด ๆ ต่อการปฏิบัติตัวทั่วไป ต่อการมีปฏิสัมพันธ์และ ต่อการปรับตัวในที่ทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติ ดังนั้นจึงยอมรับในสมมติฐาน 1a 1c 2a 2b 3a 3b และ 3c ดังสรุปในตารางที่ 3 และในภาพที่ 1

ตารางที่ 3: สรุปผลทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	Path	Mean	STDEV	β	T-Statistics	P- Values	ผลการทดสอบ
H1a	metacognitive -> general	0.232	0.064	0.235	3.533	0.000	ยอมรับ
H1b	metacognitive -> interaction	0.095	0.058	0.096	1.525	0.100	ปฏิเสธ
H1c	metacognitive -> workadjustment	0.223	0.058	0.223	3.581	0.000	ยอมรับ
H2a	cognitive -> general	0.152	0.055	0.147	2.639	0.008	ยอมรับ
H2b	cognitive -> interaction	0.247	0.058	0.246	4.317	0.000	ยอมรับ
H2c	cognitive -> workadjustment	0.063	0.057	0.063	1.051	0.272	ปฏิเสธ
H3a	motivation -> general	0.209	0.064	0.213	3.358	0.001	ยอมรับ
H3b	motivation -> interaction	0.172	0.061	0.177	2.901	0.004	ยอมรับ

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม กรณีศึกษา:
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติของสายการบินในตะวันออกกลาง

สมมติฐาน	Path	Mean	STDEV	β	T-Statistics	P- Values	ผลการทดสอบ
H3c	motivation -> workadjustment	0.278	0.061	0.275	4.240	0.000	ยอมรับ
H4a	behaviors -> general	0.081	0.057	0.076	1.274	0.186	ปฏิเสธ
H4b	behaviors -> interaction	0.076	0.055	0.073	1.313	0.182	ปฏิเสธ
H4c	behaviors -> workadjustment	0.038	0.060	0.039	0.651	0.515	ปฏิเสธ



ภาพที่ 1: โมเดลสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วนแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม

4. สรุปผลและอภิปรายผล

ผลการวิจัยสนับสนุนแนวความคิดเรื่องความฉลาดทางวัฒนธรรมมีผลต่อการปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมจากประเทศของตน (Kour & Jyoti, 2021; Stoermer et al, 2020) อย่างไรก็ตามในแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลที่แตกต่างกันออกไปกับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม ซึ่งผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมมีผลต่อการปรับตัวในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศตะวันออกกลาง โดยแรงจูงใจในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมสามารถอธิบายการปรับตัวทั่วไปได้ร้อยละ 21.3 ($\beta = 0.213$; $p < 0.05$) สามารถอธิบายการสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่นได้ร้อยละ 17.7 ($\beta = 0.177$; $p < 0.05$) และสามารถอธิบายการปรับตัวในการใช้ชีวิตในที่ทำงาน (องค์กร) ได้ร้อยละ 27.5 ($\beta = 0.275$; $p < 0.05$) แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญของพนักงานต้อนรับชาวต่างชาติ ซึ่งแรงจูงใจเป็นพลังผลักดันให้พนักงานเหล่านั้นสามารถปรับตัวและใช้ชีวิตอยู่ในประเทศที่มีความแตกต่างทั้งวัฒนธรรมและกายภาพจากประเทศบ้านเกิดของตน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัญญาด้านวัฒนธรรม ความรู้ด้านวัฒนธรรม และแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอำนาจในการทำนายการปรับตัวโดยการปรับตัวทั่วไปร้อยละ 28.1 ($R^2 = 0.281$; $p < 0.05$) การมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่นร้อยละ 21.4 ($R^2 = 0.214$; $p < 0.05$) และ การใช้ชีวิตในที่ทำงานร้อยละ 24.5 ($R^2 = 0.245$; $p < 0.05$) ในทางตรงข้ามผลจากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติไม่ได้เห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เหมาะสมกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่ตนเองพำนักอยู่เนื่องจากพฤติกรรมในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในทุกองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากลักษณะเฉพาะของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเวลาพักที่ฐานพักน้อยกว่าใช้เวลาในสถานี่ต่างประเทศ

ความฉลาดทางวัฒนธรรมส่งผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปจากประเทศต้นกำเนิดของพนักงานชาวต่างชาติ ซึ่งการปรับตัวให้เข้าวัฒนธรรมที่แตกต่างช่วยทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพต่อการทำงานของพนักงาน องค์กรการบินที่มีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติควรต้องให้ความสนใจในเรื่องของการปรับตัว ดังนั้นหากองค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะทำให้พนักงานต่างชาติสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมได้ดี

4.1 .องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมทั้งสามองค์ประกอบได้แก่การปรับตัวทั่วไป การมีปฏิสัมพันธ์และการใช้ชีวิตในที่ทำงาน ผลของการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศในเอเชียตะวันออกกลางไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างในด้านารปรับตัวทั่วไป ในด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และในด้านการใช้ชีวิตในที่ทำงาน

4.2 .ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสายการบินที่มีการจ้างงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติสามารถนำแนวทางในการวิจัยหรือผลที่เกิดขึ้นจากการวิจัยนี้ไปวิเคราะห์การบริหารจัดการแรงงานต่างชาติองค์กรของตน ทั้งนี้อาจจะนำผลการวิจัยนี้ไปเชื่อมโยงกับอัตราการลาออก (Turnover Rate) หรือ แนวโน้มในการลาออก (Turnover Intention) ของพนักงานชาวต่างชาติในองค์กรของตนเพื่อให้เกิดการศึกษา ความเข้าใจในเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศที่จะส่งผลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในต่างประเทศ

2) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของความฉลาดทางวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ต่อการปรับตัวของชาวต่างชาติ ซึ่งกลุ่มที่ศึกษาในครั้งนี้คือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสองสายการบินในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไปสามารถนำองค์ความรู้ในด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมไปเชื่อมโยงกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน (Turnover Intention) ของพนักงานกลุ่มนี้เพื่อทดสอบว่าปัจจัยของความฉลาดทางวัฒนธรรมส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรือไม่

5. References

- Ang, S., Dyne, L. V., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects of cultural judgement and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. doi: .1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Aycan Z, Kanungo RN. (1997). Current issues and future challenges in expatriate management. In Saunders DM, Aycan Z (Eds.), *New approaches to employee management vol. 4*, pp. 245-260). Greenwich, CT: JAI Press
- Black, J. S. & Stephens, G. K. (1989). The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.
- Bucker, J. J. L. E., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087. doi: 10.1080/09585192.2013.870293

- Camargo, A., Storme, M., & Çelik, P. (2020). Further investigation of the relationship between cultural intelligence and expatriate career intentions. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 20*, 101–122.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71-75. doi: 10.1207/s15327752jpa4901_13
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015a). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis, 81*, 10-23. Doi: 10.1016/j.csda.2014.07.008
- Earley, P. C. , & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, Calif: Stanford University Press.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. L. (2006). *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Fischer, L., and Lück, H. E. (1972). Entwicklung einer skala zur messung von arbeitszufriedenheit [Development of a scale for the measurement of job satisfaction]. *Psychol. Praxis 16*, 64–76.
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society, 15*(4), 1-9. Retrieved from [www.ecologyandsociety.org /vol15/iss4/art20/](http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20/)
- Genkova, P., & Kaune, K. (2018). Success as an Expatriate: A Question of Personality. *Journal of Cultural Diversity, 25*(4), 132-135. Retrieved from <https://www.questia.com/library/journal/1P4-2190960139>
- Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. UK: Cengage
- Huff, K. C. (2013). Language, cultural intelligence and expatriate success. *Management Research Review, 36*(6), 596-612. doi: 10.1108/01409171311325750
- Kour, S., & Jyoti, J. (2021). Cross-cultural training and adjustment through the lens of cultural intelligence and type of expatriates. *Employee Relations: The International Journal, 44*(1), 1-36. Doi: 10.1108/ER-07-2020-0355
- Lee, L., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(7), 963-981. doi: 10.1080/09585191003783397
- MacNab, B. R. (2012). An experimental approach to cultural intelligence education. *Journal of Management Education, 36*(1), 66-94. doi: 10.1177/1052562911412587

- McNulty, Y., & Brewster, C. (2017). Theorizing the meaning(s) of 'expatriate': Establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 27-61. doi: 10.1080/09585192.2016.1243567
- Ott, D. L., Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119. doi: 10.1111/ijmr.12118
- Relations, 37(2), 268-273.
- Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (2021). Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic examination of joint effects and incremental predictive validity. *Journal of World Business*, 56, 101209. Doi: 10.1016/j.jwb.2021.101209
- Sri Ramalu, S., & Subramaniam, C. (2019). Cultural intelligence and work engagement of expatriate academics: The role of psychological needs satisfaction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), 7-26. doi: 10.1177/1470595819827992
- Stoermer, S., Davies, S., & Froese, F. J. (2020). The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing: The moderating effects of host country context. *Journal of International Business Studies*, 52, 432-453. Doi: 10.1057/s41267-020-00349-3
- Vespermann, J., Wald, A., & Cleich, R. (2008). Aviation growth in the middle east – impact on incumbent players and potential strategic. *Journal of Transport Geography*, 16(6), 388-394. Doi: 10.1016/j.jtrangeo.2008.04.009
- Wang, C., & Varma, A. (2019). Cultural distance and expatriate failure rates: The moderating role of expatriate management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 2211-2230. doi: 10.1080/09585192.2017.1315443