



# การเรียนรู้กับการรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงาน ของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา เรณู เหมือนจันทร์ไชย\*

สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล ประเทศไทย

## 'Getting to Know Themselves and Yourself': Understanding and Accessing the Colleague Culture of Personnel in Thai Multinational Corporations that Invest in Myanmar

Renu Muenjanchoey\*

Research Institute for Languages and Cultures of Asia, Mahidol University, Thailand

### Article Info

#### Academic Article

Article History:

Received 21 July 2021

Revised 18 October 2022

Accepted 20 April 2023

#### คำสำคัญ

บริษัทข้ามชาติไทย

การเรียนรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึง

วัฒนธรรมเพื่อนร่วมงาน

\* Corresponding author

E-mail address:

[renu.mue@mahidol.edu](mailto:renu.mue@mahidol.edu)

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การเรียนรู้เพื่อรู้เรา รู้เขา เข้าใจที่นำไปสู่การเข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา โดยวิเคราะห์จากรายงานการวิจัยเรื่อง “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของแรงงานพม่า : กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา” ตามแนวคิดการเรียนรู้และแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิเคราะห์พบว่า ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในบริษัทดังกล่าวมี 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้ตามกระบวนการศึกษาวิจัยชุมชนที่เป็นไปตามแผนการดำเนินงานของบริษัท และการเรียนรู้ผ่านตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ควบคู่การทำงานในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ บนพื้นฐานความรู้ติดตัวที่ได้มาจากการระบบการศึกษาและประสบการณ์ของบุคลากร และพบว่าบริษัทที่ส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคลากรดังกล่าวสามารถดำเนินงานเข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ตามเป้าหมาย ส่วนบริษัทที่ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้ ส่วนใหญ่จะประสบปัญหาการดำเนินงาน ส่วนแนวทางส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ พบว่า บริษัทควรส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานควบคู่การพัฒนาการทำงานแก่บุคลากรทุกกลุ่มอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

**Keywords:**

Thai multinational corporations, 'getting to know themselves and yourself': understanding and accessing, colleague culture of personnel

---

**Abstract**

---

This article aims to analyze the characteristics of knowing us, knowing them, understanding, and accessing the culture of colleagues and related factors, along with guidelines for promoting and developing learning for personnel in Thai multinational corporations investing in Myanmar. This further develops the study "Managing Cultural Diversity in Multinational Cooperations: Case Studies of Burmese Laborers' Working Culture in Thai Companies in Myanmar" according to learning and other related concepts. Qualitative research methods were used to collect document data from government agencies and the private sector in Thailand and Myanmar. Field data from target groups in Myanmar were collected by interview method based on questionnaires from target groups, namely companies including two large Thai multinationals that have invested in the period of 5-10 years, one medium-sized investment for 3-5 years, and 11 small companies, studied in Yangon and related contexts. The results of the analysis revealed that there are two aspects of knowing us, knowing them, understanding, and accessing coworkers' culture which are learning through community research processes according to the company's action plan and learning through knowing the definitions of participation and actual participation. The desirable outcome of role-based work depends on the key factor, the educational system of the society. Thus, one should learn in parallel with the work, learn from the learning experience according to the action plan of the corporation, and be aware of guidelines for promotion and development. Furthermore, the company should have a learning management plan for personnel plans for activities to promote the learning of colleague's culture and plans for activities to enhance knowledge. The organization and related parties should pay more attention to fostering awareness of the shared culture among Thai people.

## 1. บทนำ

คนส่วนใหญ่ในสังคมไทยคงเคยได้ยินคำว่า “ศาสตร์พระราชา” หลักการทรงงานตามแนวพระราชดำริของในหลวงรัชกาลที่ 9 ที่ทรงใช้หลัก “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยก่อนจะทำอะไร ต้องมีความเข้าใจเสียก่อน เช่น เข้าใจภูมิประเทศ เข้าใจผู้คนในหลากหลายปัญหา ทั้งทางกายภาพ จารีตประเพณี และวัฒนธรรม และระหว่างการทำสิ่งนั้น ๆ ต้องทำให้ผู้ที่เราไปทำงานกับเขาหรือทำงานให้เขานั้น “เข้าใจเรา” ด้วย เพราะถ้าเราเข้าใจเขาแต่ฝ่ายเดียว โดยที่เขาไม่เข้าใจเรา ประโยชน์คงจะไม่เกิดตามที่เรามุ่งหวังไว้ การเข้าถึงก็เช่นกัน เมื่อรู้ปัญหาแล้ว เข้าใจปัญหาแล้ว จะต้องทำให้เขาอยากเข้าถึงด้วย เป็นการสื่อสารทั้งทางไปและกลับ ถ้าสามารถทำทั้งสองประการได้สำเร็จ เรื่อง “การพัฒนา” จะลงเอยได้อย่างดี เพราะเมื่อต่างฝ่ายต่างเข้าใจกัน ต่างฝ่ายอยากจะทำถึงกันแล้ว การพัฒนาจะเป็นการตกลงร่วมกัน ทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้ให้และผู้รับ...จะเกิดขึ้น (โครงการพระราชดำริ, 2562)

การทำงานในบริษัทข้ามชาติไทยไปลงทุนในประเทศเมียนมา เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยความ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ตามหลัก “ศาสตร์พระราชา” ดังกล่าวข้างต้นจึงจะทำให้บรรลุ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ ดังผลการวิจัยโครงการ “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของแรงงานพม่า : กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา” (เรณู เหมือนจันทร์เชย และคณะ, 2559) ได้แสดงให้เห็นว่า บริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา ที่สามารถจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้แรงงานที่ทำงานในบริษัทเกิดความรู้ ความเข้าใจ ในวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานได้ จะทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานเข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ตามเป้าหมาย ส่วนบริษัทที่ไม่สามารถจัดการความหลากหลายดังกล่าวได้ จะเข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายได้ยาก บทความนี้จึงมีความประสงค์จะวิเคราะห์การเรียนรู้ที่บริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมาได้จัดการความหลากหลายโดยการให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจนสามารถสร้างความรู้เรา-รู้เขา-เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายได้ว่า มีลักษณะอย่างไร ทำไมจึงเป็นอย่างนั้น มีแนวทางส่งเสริมและพัฒนาอย่างไร จึงทำให้บุคลากรเกิดความรู้ในลักษณะดังกล่าว

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์ลักษณะการเรียนรู้ที่สร้างความรู้เรา-รู้เขา-เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร บัณฑิตเจื่อนไซที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ดังกล่าวแก่บุคลากรในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา

### 3. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

บทความนี้วิเคราะห์มาจากรายงานวิจัยเรื่อง “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของแรงงานพม่า : กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา

**3.1 ลักษณะโครงการ** เป็นโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ 2559 จากสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการทำงาน เจื่อนไซ บัจจัย ปัญหอุปสรรค แนวทางการแก้ปัญหาและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานแก่บุคลากรที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา คือ บริษัทข้ามชาติไทยขนาดใหญ่ที่ลงทุนในช่วง 5-10 ปี จำนวน 2 บริษัท ขนาดกลางที่ลงทุนช่วง 3-5 ปี จำนวน 1 บริษัท บริษัทขนาดเล็ก ได้แก่ กลุ่มธนาคารเพื่อบริการและการลงทุน 5 บริษัท กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ 4 บริษัท และกลุ่มการค้าและบริการ 2 บริษัท ศึกษาในพื้นที่กรุงย่างกุ้งและบริบทที่เกี่ยวข้อง ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ประมวลข้อมูลเอกสารจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยและประเทศเมียนมา ประมวลข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มเป้าหมายในประเทศเมียนมา โดยวิธีสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ตามแนวคำถาม จัดเวทีสนทนากลุ่มกับผู้แทนกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับต้น สัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงของบริษัท และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ประธานหอการค้ากรุงย่างกุ้ง ผู้ช่วยทูตไทยและเจ้าหน้าที่สถานทูตไทยในกรุงย่างกุ้งและแรงงานชาวเมียนมาที่เคยมาทำงานในประเทศไทย จัดเวทีตรวจสอบข้อมูลและคืนความรู้ผู้แทนกลุ่มเป้าหมาย และใช้วิธีสังเกตและเข้าร่วมกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโอกาสต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลมาตรวจสอบ เรียบเรียงจัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ตามหลักการและแนวคิดที่ใช้ศึกษา จากนั้นจึงเรียบเรียงความรู้ตามวัตถุประสงค์ (รายละเอียดปรากฏในรายงานวิจัยดังกล่าว)

### 3.2 ผลการศึกษาของโครงการ

**3.2.1 ผลเชิงกระบวนการ** *ประการแรก* การติดต่อประสานงานด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานวิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้แล้วสรุปเป็นความรู้นำมาใช้ดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นการสร้างความรู้ควบคู่การดำเนินงาน ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน จนสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย *ประการที่สอง* ผลลัพธ์จากกระบวนการประมวลข้อมูลเอกสาร การประสานงาน การออกภาคสนาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ ได้เพิ่มทุนทางสังคมและวัฒนธรรมแก่ผู้วิจัย เช่น ได้เพื่อน ได้เครือข่าย ได้มีโอกาสเรียนรู้ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมายและบริบทที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้รับความไว้วางใจจาก

กลุ่มเป้าหมาย เป็นทุนทางสังคมในการดำเนินงานโครงการวิจัยและทุนเครือข่ายทางวิชาการระหว่างประเทศด้วย ประการที่สาม ผู้วิจัยได้เรียนรู้ลักษณะต่าง ๆ ของพื้นที่วิจัยที่นอกเหนือจากประเด็นวิจัยในโครงการ ทำให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการตั้งโจทย์เพื่อ การศึกษาวิจัยประเด็นต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สังคมไทยในโอกาสต่อไป

**3.2.2 ผลเชิงวัตถุประสงค์** ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ โดยสรุปได้ดังนี้

1) ลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา สรุปได้ 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก บริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา มีความหลากหลายทั้งขนาด ประเภท และเป้าหมาย เป็นต้นว่า บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ หรือซีพี หรือบริษัท Myanmar C.P. Livestock Co., Ltd. บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือเอสซีจี บริษัทปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทกลุ่มการค้าและบริการ เช่น บริษัทอาหารทะเล และการขนส่ง จำกัด บริษัทเมียนมาร์ อลิแอนเวนเจอร์ บริษัทบางกอกคิทเซ็น และร้านอาหารไทยในกรุงย่างกุ้ง รวมทั้งกลุ่มฟรีแลนซ์ นักเสี่ยงโชค นักลงทุนในรูปแบบอื่น ๆ บางกลุ่มเข้าไปลงทุนนานกว่า 15 ปี บางกลุ่มลงทุนมานานแต่หยุดการดำเนินงานตามเงื่อนไขของรัฐบาลเมียนมาและกลับมาริเริ่มใหม่สมัยประชาธิปไตย และบางกลุ่มเพิ่งเข้ามาใหม่

ประเด็นที่สอง ลักษณะการบริหารจัดการบริษัท องค์กร กลุ่มประกอบการค้าการลงทุน ส่วนหนึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติไทยที่จดทะเบียนจัดตั้งในนามคนไทย อีกส่วนหนึ่งจดทะเบียนจัดตั้งในนามคนเมียนมา ตามกฎหมายส่งเสริมการลงทุนของเมียนมา ด้านการดำเนินงาน บริษัทมีคนไทยเป็นผู้บริหารสูงสุด ดูแลกิจการภาพรวม แบ่งความรับผิดชอบลงสู่บุคลากรผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ตามลำดับ มีบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวเมียนมาทำงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่สาม ลักษณะการทำงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ทั้งชาวเมียนมาและชาวไทย สถานภาพการทำงาน ชาวไทยเป็นบุคลากรประจำ ชาวเมียนมามีทั้งบุคลากรประจำ ชั่วคราว และทำงานเหมา ชาวไทยส่วนใหญ่ใช้ภูมิปัญญาที่ได้จากระบบการศึกษาสมัยใหม่ที่ติดตัวมา ร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา มาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกมอบหมาย ส่วนชาวเมียนมา ส่วนหนึ่งใช้ภูมิปัญญาจากการศึกษาสมัยใหม่ในระบบที่ติดตัวมา ร่วมกับประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา แต่ส่วนใหญ่ใช้การเรียนรู้ผ่านตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ควบคู่การทำงานร่วมกับประสบการณ์ในชีวิตการทำงานที่ผ่านมา

นำมาทำงานในบทบาทหน้าที่ตามคำแนะนำบอกกล่าวของหัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบ แล้วค่อยส่งมอบเป็นประสบการณ์เพื่อการทำงานสืบไป

2) **เงื่อนไข ปัจจัย และปัญหาอุปสรรค**ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยสรุปเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เงื่อนไขกฎหมายแรงงานชาวไทยและชาวเมียนมา เงื่อนไขการค้าและการลงทุนของบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุน เงื่อนไขนโยบายส่งเสริมการค้า การลงทุน และการทำงานของแรงงานเมียนมา ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่วนปัญหา คือ ปัญหาการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีแก่ชาวเมียนมาตามนโยบายรัฐ ปัญหาความซับซ้อน คลุมเครือของกฎหมาย ปัญหาภาษา และปัญหาความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมการทำงานทั้งส่วนที่มากับกระแสโลกาภิวัตน์และส่วนของท้องถิ่น

3) **แนวทางการแก้ปัญหาและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม** พบ 2 แนวทาง คือ แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานขึ้นในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา เช่น การจัดการเรียนรู้คู่การทำงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ และแนวทางการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคทั่วไป เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาของเพื่อนร่วมงานและภาษาที่ใช้สื่อสารในการทำงาน การจัดกิจกรรมเสริมพลังความเป็นเพื่อนในบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

ผลการศึกษาทั้งเชิงกระบวนการและเชิงวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ นอกจากแสดงให้เห็นลักษณะการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม เงื่อนไข ปัจจัย ปัญหาอุปสรรค ความต้องการ และแนวทางการจัดการความหลากหลายเพื่อเข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการทำงานของบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมาแล้ว ยังแสดงให้เห็นว่า ความรู้เรา รู้เขา เข้าใจในวัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงาน คือ กุญแจสำคัญที่นำไปสู่การเข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ การทำงานของทุกฝ่าย รวมทั้งการพัฒนาสังคมและชุมชนโดยส่วนรวมด้วย

#### 4. แนวคิดและนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดในการวิเคราะห์ ใช้แนวคิดการเรียนรู้และแนวคิดการรู้-รู้เขา ดังนี้

**4.1 แนวคิดการเรียนรู้** ตามกระบวนการเรียนรู้ 3 ด้าน (learning processes) ที่ เนาวรัตน์ พลายน้อย และ สมศรี ศิริขวัญ (2553) นำเสนอไว้ว่า “การจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้เรียน ที่นำไปใช้เพื่อเข้าถึงการทำงานและการอยู่ร่วมกันได้” ดังนี้

**4.1.1 ด้านที่ 1** การเรียนรู้ผ่านนิยามและความหมายของสิ่งต่าง ๆ ที่ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ รับรู้สาระหรือข้อมูลความรู้ จากรูป เสียง กลิ่น รส โผฏฐัพพะ (สัมผัส) และธรรมารมณ์

(ความรู้สึกนึกคิด) ที่เกิดขึ้นว่า สิ่งนั้น ๆ มีลักษณะเป็นอย่างไร ทำไมจึงเป็นอย่างนั้น มีปัญหา อุปสรรค และความต้องการอะไรบ้างในสิ่งนั้น ๆ และจะเข้าถึงความต้องการในสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างไร จะทำให้ผู้เรียนได้ความรู้เรา รู้เขา เข้าใจลักษณะสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แล้วใช้เข้าถึงวัฒนธรรม ของเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กรได้

**4.1.2 ด้านที่ 2** การเรียนรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ที่เหมาะสม กับบริบทที่เกิดขึ้นเป็นอยู่ คือ (1) เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ด้วยวิธีการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงาน ร่วมรับผล และร่วมประเมินผลตามหลักการมีส่วนร่วม (2) เรียนรู้แบบแนวราบ ด้วยวิธีการเรียนรู้จากกลุ่มหนึ่งงานหนึ่ง สู่กลุ่มอื่นงานอื่น ๆ แล้วนำความรู้มาวิเคราะห์สรุป รวมเป็นชุดความรู้เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานสืบไป (3) เรียนรู้แบบเชื่อมโยง หลายสาขาวิชา ด้วยการนำศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ มาอธิบายประเด็นเดียวกันเพื่อค้นหา ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของประเด็นที่ปรากฏในสิ่งนั้น ๆ และ (4) เรียนรู้แบบปฏิสัมพันธ์ ข้ามกลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์หาความเหมือนและความต่างที่มีความสัมพันธ์ต่อกันของแต่ละกลุ่ม การจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ช่วยให้ผู้เรียนสร้าง การมีส่วนร่วมที่เชื่อมโยงความรู้จากนิยามและความหมายในความหลากหลายทางวัฒนธรรม มาสู่การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4.1.3 ด้านที่ 3** การเรียนรู้ผ่านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการเรียนรู้ 6 ประการ ได้แก่ (1) เรียนรู้ผ่านความรู้ที่เป็นผลลัพธ์จากการทำงาน (2) เรียนรู้ผ่านการนำความรู้มาฝึกฝน ทักษะ (3) เรียนรู้ผ่านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อในทักษะที่ฝึกฝนดีแล้ว (4) เรียนรู้ผ่านการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาผลลัพธ์ใหม่หรือผลผลิตใหม่ (5) เรียนรู้ผ่านการได้พัฒนาปรับปรุง ผลลัพธ์ใหม่/ผลผลิตใหม่ให้มีความเหมาะสม และ (6) เรียนรู้ผ่านการนำผลลัพธ์ใหม่ ผลผลิตใหม่ มาใช้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ดังกล่าวนี้สามารถพัฒนาการรู้ เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงการทำงาน การอยู่ร่วมกัน และความเป็นเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4.2 แนวคิดการรู้เรา-รู้เขา** เป็นกระบวนการทางความคิดที่เป็นแนวทางผูกมิตรเพื่อ สร้างความสัมพันธ์อันดี ส่งเสริมความสมัครสมานสามัคคี รวมถึงการนำมาใช้เป็นแนวทางใน การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในที่ทำงานในองค์กรการที่จะนำหลักคิดนี้ มาใช้ให้เกิดผลได้จริงควรเริ่มต้นจากการรู้เราให้ถ่องแท้เสียก่อน การจะรู้เราอย่างถ่องแท้ได้นั้น ต้องเริ่มมองตัวเองโดยปราศจากอคติ ไม่คิดเข้าข้างตัวเอง ต้องมีสติรู้เท่าทันความคิดและ อารมณ์ของตน เพื่อให้รู้ว่าตัวเองมีนิสัยและจริตเช่นไร ชอบไม่ชอบแบบไหน มีจุดแข็งและ จุดอ่อนอย่างไรตามความเป็นจริง นอกจากนั้น ยังต้องรู้ด้วยว่า ตัวเองมีเป้าหมายความต้องการ ในชีวิตอย่างไรและต้องสามารถบอกได้ว่าชาตินี้ตัวเองเกิดมาเพื่ออะไรแม้ว่าจะไม่ได้ตั้งใจ เกิดเองก็ตาม แล้วนำกระบวนการรู้เราดังกล่าวเป็นกรอบในการสร้างความรู้เขาหรือผู้อื่น

(ณัฐ นีวาตานนท์, 2561) ร่วมกับการใช้แนวคิด “ศาสตร์พระราชา” ดังกล่าวไว้ในบทนำ (โครงการพระราชดำริ, 2562) และแนวคำสอนของขุนวู ปราชญ์แห่งพิชัยยุทธชาวจีน ที่กล่าวไว้ใน การทำสงครามนั้น หากรู้เรา รู้เขาแล้ว แม้รบกันร้อยครั้งก็ไม่มีอันตรายอันใด และหากไม่รู้เรา รู้เพียงเรา แพ้ชนะย่อมกำกั่ง แต่ถ้าไม่รู้เรา ไม่รู้เขาเสียเลยต้องพราชัยทุกครั้ง หรือที่สังคมไทยสรุปไว้สั้น ๆ ว่า “รู้เรา รู้เขา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” (พระอัครเดช ญาณเตโช, 2557)

### 4.3 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

**4.3.1 การเรียนรู้** เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เพิ่มสมรรถนะ (performance) และเพิ่มความสามารถของการเรียนรู้ในอนาคต (วิจารณ์ พานิช, 2556) มีลักษณะ 3 ประการ คือ (1) การเรียนรู้เป็นกระบวนการไม่ใช่ผล (เป็น process ไม่ใช่ product) แต่ตรวจสอบว่าเกิดการเรียนรู้ได้โดยการดูที่ผลหรือสมรรถนะ (2) การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเชื่อ พฤติกรรมหรือเจตคติ และมีผลระยะยาวต่อการคิดและพฤติกรรมของผู้เรียน และ (3) การเรียนรู้ไม่ใช่สิ่งที่ให้แก่ผู้เรียน แต่เป็นสิ่งที่ผู้เรียนลงมือทำให้แก่ตนเอง เป็นผลโดยตรงจากสิ่งที่ผู้เรียนตีความและตอบสนองต่อประสบการณ์ของตน ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว ทั้งในอดีต และในปัจจุบัน

**4.3.2 การรู้เรา-รู้เขา** เป็นการรู้ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคมและวัฒนธรรมของตนเอง ของคนอื่น ขององค์กรหรือชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติด้านต่าง ๆ ตามแนวศาสตร์พระราช (โครงการพระราชดำริ, 2562) ได้แก่ (1) รู้สิ่งที่แฝงฝังอยู่ในกายหรือภูมิปัญญา เช่น ความคิด ความรู้ อุดม การณ์ ความเชื่อ ค่านิยม เจตนาคติ ฯลฯ (2) รู้สิ่งที่ปรากฏทางกายภาพหรือวัตถุ เช่น ภาษา อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ฯลฯ และ (3) รู้สิ่งที่ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นแบบแผน พฤติกรรมของสังคม เช่น จารีต ประเพณี กฎหมาย ศิลธรรม ฯลฯ รวมถึงการรู้สถานการณ์ เหตุการณ์ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่-สังคม-องค์กรของตนเองหรือของผู้อื่น ตามที่ณัฐ นีวาตานนท์ (2561) และขุนวู (พระอัครเดช ญาณเตโช, 2557) กล่าวไว้

**4.3.3 การเข้าใจ** เป็นความสามารถในการแปลความ ตีความ และขยายความจากสื่อ และสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับรู้ผ่านตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ จากสิ่งที่ยากมาเป็นสิ่งที่ง่าย จากสิ่งที่ซับซ้อน ให้เป็นสิ่งธรรมดา บนพื้นฐานการเรียนรู้ รับรู้และการจำ (จักรกริช ใจดี, 2542, น. 8-9) นั่นคือ (1) การแปลความ เป็นความสามารถในการจับใจความให้ถูกต้องกับสิ่งที่สื่อความหมายหรือ ความสามารถในการถ่ายทอดความหมายจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่ง หรือจากการสื่อสาร รูปแบบหนึ่งไปเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง (2) การตีความ เป็นความสามารถในการอธิบาย หรือแปล ความหมายหลาย ๆ อย่างมาเรียบเรียง จัดระเบียบ สรุปรูปเนื้อความใหม่ โดยยึดเนื้อหาเดิมเป็นหลัก และ (3) การขยายความเนื้อหาข้อมูลที่ได้รับรู้มาให้มากขึ้น สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ (รู้เรา-รู้เขา) ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า มีลักษณะอย่างไร ทำไมจึงเป็นอย่างนั้น มีปัญหาอุปสรรค

ใบบ้าง มีวิธี การแก้ไขอย่างไร และมีแนวทางการเข้าถึงหรือใช้ประโยชน์หรือปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาสิ่งนั้นๆ อย่างไร

**4.3.4 การเข้าถึง** เป็นการนำความเข้าใจในความรู้เรา-รู้เขาที่เกิดขึ้นเป็นอยู่ในตัวตนไปใช้ปฏิบัติหน้าที่การงานบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ทั้งของตนเองและผู้อื่นรวมถึงขององค์กร ชุมชนและสังคม เช่น ตนเองและผู้ร่วมงานมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อในทักษะที่ฝึกฝนดีแล้ว จึงได้ร่วมกันคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ขึ้น แล้วจึงร่วมกันพัฒนาปรับปรุงสิ่งใหม่นั้นให้เกิดความเหมาะสมพร้อมนำมาใช้เป็นแบบอย่างแก่สังคมด้วยตนเอง เป็นต้น

## 5. วิธีการและผลวิเคราะห์

ผู้เขียนใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร โดยนำแนวคิดการเรียนรู้ตามกระบวนการเรียนรู้ 3 ด้านดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าวิจัย “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของแรงงานพม่า : กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา” ทั้งผลเชิงกระบวนการและผลเชิงวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรู้ว่า การเรียนรู้เพื่อรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานของเพื่อนร่วมงาน และชุมชนของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา ทั้งส่วนที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ มีลักษณะอย่างไร ทำไมจึงเป็นอย่างนั้น และมีแนวทางส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ดังกล่าวอย่างไร จากนั้นจึงนำมาผลการวิเคราะห์มาเรียบเรียงและนำเสนอตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผลการวิเคราะห์ การวิเคราะห์การเรียนรู้กับการรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมาได้ผล ดังนี้

**5.1 ลักษณะการเรียนรู้** เมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดการเรียนรู้ตามกระบวนการเรียนรู้ (learning processes) ดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งลักษณะเรียนรู้ของบุคลากรได้ 2 ลักษณะ คือ

**5.1.1 เรียนรู้ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัยชุมชนของบริษัท** กรณีนี้เกิดขึ้นในบริษัทข้ามชาติไทยขนาดใหญ่ โดยบริษัทดังกล่าวตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานดีว่า มีผลสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทที่จะไปลงทุนในประเทศเมียนมา ดังนั้น ก่อนดำเนินการใดๆ บริษัททั้งสองจึงได้จัดทำโครงการเรียนรู้วัฒนธรรมชุมชนในชุมชนที่คาดว่าจะเป็เพื่อนร่วมงานในประเทศเมียนมา

บริษัทแรก คือ บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้ส่งคณะบุคลากรที่เป็นนักวิชาการและผู้เกี่ยวข้องลงพื้นที่ภาคสนามทำการเรียนรู้ตามหลักการเรียนรู้ 3 ด้าน (ดังกล่าวแล้วข้างต้น) ผ่านโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาลักษณะเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของ

ชุมชนชาวเมียนมาในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตที่เป็นเป้าหมายในการลงทุน ใช้เวลาศึกษาวิจัยต่อเนื่องหลายปี จนสามารถสร้างความรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงลักษณะต่าง ๆ ของชุมชนและบริบทที่เกี่ยวข้อง ควบคู่ไปกับการสร้างความเป็นเพื่อนระหว่างบุคลากรของบริษัทกับชาวเมียนมาในชุมชนและพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำความรู้มาใช้พัฒนาชุมชนในพื้นที่วิจัยนั้น ๆ ให้เกิดพัฒนาเปลี่ยนแปลงสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมอย่างที่ยั่งยืนขึ้นพร้อม ๆ กับการนำความรู้ ความเข้าใจดังกล่าวมาใช้วางแผนการลงทุนของบริษัทขึ้นในประเทศเมียนมาอย่างเป็นรูปธรรม จนสามารถจัดตั้งและจดทะเบียนบริษัทได้เรียบร้อย ขณะเดียวกันบริษัทยังคงส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่ม ทั้งชาวไทยและชาวเมียนมา ได้ร่วมมือพัฒนาชุมชนดังกล่าวและขยายผลสู่ชุมชนอื่น ๆ ควบคู่กับการดำเนินงานของบริษัทสืบมาถึงปัจจุบัน ทำให้บุคลากรทุกกลุ่มทั้งชาวไทย ชาวเมียนมาและชาวประเทศอื่น ๆ ได้ทำงานร่วมกันอย่างรู้เรา รู้เขา เข้าใจและเข้าถึงวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานอย่างมีความสุข โดยเฉพาะบุคลากรชาวเมียนมาได้แสดงให้เห็นความรักความผูกพันกับบริษัทและบุคลากรทุกกลุ่ม เช่น อยากให้บริษัทและเพื่อน ๆ ที่ทำงานร่วมกันได้ไปเยี่ยมชุมชนของตนในวันหยุดงานตามปกติและยามมีงานประเพณี ซึ่งบริษัทและบุคลากรชาวไทยได้สนองตอบอย่างดี เช่น นำकिन ผ้าป่า เพื่อการพัฒนาไปทอดในชุมชน จัดกิจกรรมวันเด็กในชุมชน เป็นต้น ทำให้ชาวเมียนมาและรัฐบาลเมียนมา (ในขณะนั้น) ให้การสนับสนุนการดำเนินงานทุกด้านของบริษัท ทั้งยอมรับว่าบริษัทเป็นผู้ร่วมพัฒนาชุมชนประเทศเมียนมาได้อย่างเป็นรูปธรรมตามระเบียบการลงทุนที่กำหนดไว้

บริษัทที่สอง คือ บริษัทเครือซีเมนต์ไทย (SCG) ได้นำการเรียนรู้ตามหลักการเรียนรู้ 3 ด้าน ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ผ่านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการทำงาน มาสร้างความรู้เรา รู้เขา เข้าใจลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานและชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่จะลงทุนในประเทศเมียนมา เริ่มจากบริษัทเปิดโอกาสให้ชาวเมียนมาที่สนใจสมัครร่วมโครงการเปิดสาขาผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทในชุมชนเมืองหลายแห่ง จากนั้นจึงจัดการอบรมให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องแก่ผู้แทนจำหน่าย แล้วดำเนินการเปิดสาขาจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่บริษัทจัดส่งมาให้จากบริษัทแม่ในประเทศไทยขึ้นในพื้นที่นั้น ๆ โดยผู้แทนจำหน่ายต้องวางแผนดำเนินงานและการพัฒนาร่วมกับทางบริษัท ผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายสู่ลูกค้าและชุมชนอื่น ๆ ที่ยังไม่มีผู้แทนจำหน่าย เมื่อดำเนินงานได้ระยะหนึ่งจึงประเมินผลและคัดเลือกผู้แทนจำหน่ายคนหนึ่งที่มีความสามารถ มีความเป็นเพื่อนและไว้วางใจได้ มอบหมายให้เป็นผู้ยื่นขอจดทะเบียนบริษัทเพื่อประกอบการค้าการลงทุนขึ้นในประเทศเมียนมา จากนั้นบริษัทจึงดำเนินการลงทุนตามแผนงานที่กำหนดไว้สืบมาถึงปัจจุบัน ขณะเดียวกันยังคงส่งเสริมกิจกรรมสร้างการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึง

วัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานควบคู่การพัฒนาชุมชน โดยกำหนดให้บุคลากรทุกกลุ่มในบริษัทและผู้แทนจำหน่ายทุกสาขาได้เรียนรู้ควบคู่การพัฒนาชุมชนสืบมาด้วย

บริษัททั้งสองแห่งนี้ จึงเป็นบริษัทที่นำการเรียนรู้มาใช้สร้างความรู้เรา-รู้เขา และความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องเป็นทุนหรือพลังสำคัญขับเคลื่อนการประกอบการค้าการลงทุน จนสามารถเข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายได้ มีความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงสืบมาถึงปัจจุบัน

ส่วนบริษัทอื่น ๆ หลายบริษัทที่เข้าไปประกอบการค้าการลงทุนในประเทศเมียนมา ไม่ได้เริ่มต้นจากการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจตามกระบวนการเรียนรู้ 3 ด้าน ดังที่บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์และบริษัทเครือซีเมนต์ไทย (SCG) ดำเนินการ แต่ส่วนใหญ่เริ่มต้นด้วยการศึกษาเรียนรู้กฎหมาย นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ของรัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้กำหนดนโยบายและแผนการลงทุนของบริษัทให้ถูกต้องตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการลงทุน โดยการใช้เงินเป็นทุน/พลังสำคัญขับเคลื่อนการดำเนินงาน แทนการใช้ความรู้ ดังกล่าวข้างต้น เช่น การใช้เงินซื้อตัวบุคลากรจากบริษัทอื่น ๆ มาใช้แทนการสร้างบุคลากรขึ้นเอง เป็นต้น ส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทดังกล่าวตกอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ บางบริษัทต้องหยุดกิจการ บางบริษัทได้เรียนรู้จากบริษัทที่ประสบความสำเร็จแล้วจึงกลับมาใช้กระบวนการเรียนรู้ฟื้นฟูกิจการต่าง ๆ ขึ้นมาได้

**5.1.2 เรียนรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้** โดยการใช้ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ เรียนรู้ควบคู่การทำงาน สร้างความรู้ความเข้าใจ และเข้าถึงตามนิยามความหมาย การมีส่วนร่วมและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในการทำงาน ในบทบาทหน้าที่ของตน ๆ ซึ่งกรณีนี้เกิดขึ้นในบริษัทข้ามชาติขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยบุคลากรทุกระดับทั้งชาวเมียนมาและชาวไทยส่วนใหญ่ได้สร้างความรู้เรา-รู้เขาในวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานผ่านการใช้ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ เช่น รู้ภาษารูวัฒนธรรม รู้ประเพณี พิธีกรรม จนสามารถสร้างความเข้าใจในนิยาม ความหมาย กระบวนการเรียนรู้ที่นำไปมาใช้เข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ควบคู่ไปกับการปฏิบัติหน้าที่ที่งานในกลุ่มนั้น ๆ ลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

**1) การรู้เรา-รู้เขา** เมื่อวิเคราะห์การเรียนรู้ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคมและวัฒนธรรมของตนเอง ของคนอื่น ขององค์กรหรือชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติตามแนว “ศาสตร์พระราชา” ทั้งส่วนที่แฝงฝังอยู่ในกายหรือภูมิปัญญา ส่วนที่ปรากฏทางกายภาพหรือวัตถุ และ ส่วนสิ่งที่ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นแบบแผนพฤติกรรมของสังคมแล้ว พบว่า บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ มีความรู้ติดตัวที่เป็น “ความรู้เรา” และ “ความรู้เขา” แตกต่างกัน กลุ่มผู้บริหารระดับต้น มีความรู้เราในนิยามและความหมายของสิ่งต่าง ๆ ในระดับที่สามารถอธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจลักษณะทั่วไปพร้อมเหตุผลและแนวทางปฏิบัติได้ แต่ไม่สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ความเชื่อมโยง

ประเด็นต่าง ๆ ให้เกี่ยวข้องถึงกันอย่างมีเหตุผลได้ และมีความรู้เขาอย่างจำกัด ยังไม่สามารถอธิบายได้ว่า สิ่งนั้น ๆ มีลักษณะเป็นอย่างไร ทำไมจึงเป็นอย่างนั้น ไม่รู้แนวทางการปฏิบัติในสิ่งนั้น ๆ เช่น ไม่รู้ภาษา ไม่รู้ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ความเชื่อ ภูมิปัญญา เป็นต้น กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง มีความรู้เราในนิยาม ความหมาย และกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์เชื่อมโยงวัฒนธรรมตนเองให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจได้ว่า มีลักษณะอย่างไร พร้อมเหตุผลและแนวทางการปฏิบัติในสิ่งนั้น ๆ และมีความรู้เขาเฉพาะประเด็นทั่วไปบางเรื่องที่สามารถอธิบายให้เห็นได้ว่า มีลักษณะเป็นอย่างไร ทำไมจึงเป็นอย่างนั้น แต่ยังไม่มีความคิดแนวทางการปฏิบัติต่อสิ่งนั้น ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่มีความรู้เราครบถ้วนตามกรอบแนวคิดการเรียนรู้ คือ นิยาม ความหมาย รู้กระบวนการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ว่า มีลักษณะเป็นอย่างไร อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมต้องเป็นอย่างนั้น สามารถอธิบายแนวทางได้ว่า จะแก้ปัญหาหรือพัฒนาสิ่งนั้น ๆ สู้ความต้องการได้อย่างไร แต่บุคลากรกลุ่มนี้ยังมีความรู้เขาไม่ชัดเจน ต้องอาศัยผู้รู้ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องและที่ปรึกษามาให้ความรู้หรือสร้างความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ต้องการ

อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์แยกส่วนตามขนาดของบริษัท พบว่า บุคลากรในบริษัทขนาดใหญ่ มีความรู้เรา รู้เขาชัดเจนกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ด้วยมีโอกาสได้เรียนรู้ตามแผนงานที่บริษัทกำหนดไว้ แต่บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กไม่มีแผนงานดังกล่าว บุคลากรทุกกลุ่มจึงยังไม่มีโอกาสได้เรียนรู้

**2) การเข้าใจ** เมื่อนำแนวคิดการเรียนรู้มาวิเคราะห์การแปลความ ตีความ และขยายความจากสื่อและสิ่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมของตนเอง (รู้เรา) และวัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงาน (รู้เขา) รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชุมชน เพื่อค้นหาลักษณะเงื่อนไขปัจจัย ปัญหา อุปสรรค วิธีการแก้ไข แนวทางการพัฒนา และใช้ประโยชน์สิ่งที่เกิดขึ้นในบริษัทและบริบทที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่า บุคลากรในบริษัทขนาดใหญ่ สามารถแปลความ ตีความ และขยายความจากสื่อที่ได้เรียนรู้ได้อย่างเข้าใจในวัฒนธรรมของตนเอง (รู้เรา) และวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงาน (รู้เขา) รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ที่เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานในกลุ่มนั้น ๆ ต่างจากบุคลากรในบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กที่ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าว จึงมีความรู้เรา รู้เขา และความเข้าใจด้านต่าง ๆ อย่างจำกัด และหากจำเป็นต้องเข้าใจ จะเลือกเข้าใจในสิ่งที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่การงาน เช่น “ภาษา” บุคลากรทุกกลุ่มจะเลือกเรียนรู้เข้าใจภาษาเฉพาะศัพท์ที่จำเป็นต้องใช้ติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติหน้าที่การงาน และบุคลากรทุกกลุ่มมักจะเลือกรู้จักผู้อื่น กลุ่มอื่น เฉพาะเท่าที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง ความเข้าใจด้านอื่น ๆ อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานก็เกิดขึ้นเป็นไปในการทำงานเดียวกัน และไม่พบว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กมีแผนการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อ

สร้างความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานควบคู่การทำงานแต่อย่างใด ทำให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความเข้าใจในวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานได้อย่างจำกัด

**3) การเข้าถึง** เมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ 2 บริษัทสามารถนำความเข้าใจในความรู้เรา ความรู้เขาที่เกิดขึ้นไปใช้ฝึกฝนทักษะจนสามารถปฏิบัติหน้าที่การทำงานเข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ตามเป้าหมาย จนได้รับความชื่นชมจากสังคมเมียนมา ส่วนบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กยังเกิดขึ้นไม่ชัดเจน ด้วยเป้าประสงค์การลงทุนและระเบียบการลงทุนของบริษัทที่ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมชุมชน เช่น บริษัทการเงินและบริการสินเชื่อ ที่บุคลากรส่วนใหญ่ต้องทำงานอยู่ในสำนักงาน ไม่มีโอกาสลงชุมชน เป็นต้น

**5.2 ปัจจัยเงื่อนไขการเรียนรู้** เมื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาวิจัยตามแนวคิดการเรียนรู้ แล้วสามารถจำแนกเงื่อนไขปัจจัยการเรียนรู้ของบุคลากรที่ปรากฏได้ดังนี้

**5.2.1 ระบบการศึกษาของสังคม** เป็นเงื่อนไขปัจจัยสร้าง “ความรู้ติดตัว” ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ทั้งชาวเมียนมาและชาวไทย ด้วยระบบการศึกษา ทั้งในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยของสังคมเมียนมาและสังคมไทยมีความคล้ายคลึงกัน ทั้งเชิงโครงสร้างและสาระการเรียนรู้ ที่เน้นการเรียนรู้นิยามและความหมายตามสาระการเรียนรู้เป็นสำคัญ ละเลยการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมและการเรียนรู้แบบอื่น ๆ รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถนำความรู้มาใช้สร้างทักษะในการทำงานให้เกิดความชำนาญหรือเชี่ยวชาญได้ ระบบการศึกษาของสังคมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความรู้ติดตัวดังกล่าว

**5.2.2 การเรียนรู้ควบคู่การทำงานผ่านตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ** เป็นเงื่อนไขปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับการศึกษา ทุกชาติพันธุ์ ที่สนใจการเรียนรู้ สามารถสร้างการรู้เรา รู้เขา เข้าใจ เพื่อเข้าถึงวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมการทำงานได้ ด้วยการเรียนรู้ควบคู่การทำงานผ่านตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ สามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจในนิยาม ความหมาย ได้ชัดเจนด้วย เช่น “ความร้อน” เรียนรู้ได้จากกายสัมผัส เมื่อได้สัมผัสแล้วผู้เรียนสามารถนิยามได้ว่า “ร้อน” มีลักษณะอย่างไร ทำให้จึงเป็นอย่างนั้น ความร้อนที่ต้องการเป็นอย่างไร และทำอย่างไรจึงจะได้ความร้อนตามความต้องการนั้น ๆ ในทำนองเดียวกัน การเรียนรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบต่าง ๆ และการเรียนรู้ผ่านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการทำงาน ย่อมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กับการทำงานตลอดเวลา บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้ และสรุปเป็นความรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานได้ตลอดเวลา

**5.2.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา** เป็นเงื่อนไขปัจจัยที่ทำให้บุคลากรทั้งส่วนที่มีความรู้ติดตัวและไม่มีความรู้ติดตัวจากระบบการศึกษาของสังคมสามารถเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมาได้และได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า ด้วยมีความรู้จากประสบการณ์ตรงกับความต้องการของบริษัท เช่น ชาวเมียนมาพูดภาษาไทยได้ มีความรู้ความเข้าใจในสังคมและวัฒนธรรมไทย สามารถสื่อสารและต้อนรับลูกค้าชาวไทย มีประสบการณ์การทำอาหาร เป็นพ่อครัวปรุงอาหารชนชาติต่าง ๆ ได้ถูกใจลูกค้าชนชาตินั้น ๆ คนเหล่านี้เป็นที่ต้องการของบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก เช่น ภัตตาคาร ร้านอาหาร ธุรกิจการค้าขาย ซึ่งความรู้ เข้าใจ และเข้าถึงด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ในบุคลากรดังกล่าว เกิดจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา เช่น ชาวเมียนมาผ่านการทำงานในประเทศไทยมานานจึงสามารถพูดภาษาไทยได้คล่อง ทำอาหารไทยได้ เป็นต้น

**5.2.4 การเรียนรู้ลักษณะอื่น ๆ** ในรายงานการวิจัยแสดงให้เห็นว่า มีกระบวนการเรียนรู้ลักษณะอื่น ๆ ที่เกิดเป็นเงื่อนไขปัจจัยที่สร้างการรู้เรา รู้เขา เข้าใจที่นำไปสู่ความยุ่งยากหรือเป็นปัญหาร่วมกัน ควบคู่ไปกับเงื่อนไขปัจจัยการเรียนรู้ที่นำไปสู่การสร้างสรรคดังกล่าวข้างต้น เป็นต้นว่า บุคลากรบางคนใช้ความรู้เรา รู้เขา เข้าใจวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานในการเข้าถึงความฉ้อฉล เอารัดเอาเปรียบ ผ่านช่องทางและวิธีการที่ผิดกฎหมาย ผ่านระบบและกลไกผู้มีอำนาจระดับต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อให้ตนเองหรือกลุ่มของตนเองได้ผลประโยชน์ ส่งผลให้เกิดความไม่เป็นธรรม ไม่เท่าเทียม ผิดกฎหมาย ผิดจารีตประเพณี ผิดสัญญา ฯลฯ นำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้อยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันไม่ได้ ที่ต้องฟ้องร้องดำเนินคดีในชั้นศาลสืบไป

โดยสรุป เงื่อนไขปัจจัยการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ส่วนหนึ่งเป็นช่องทางสร้างการรู้เรา-รู้เขา-เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานของเพื่อนร่วมงาน และการอยู่ร่วมกันของบุคลากรทุกกลุ่มในบริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา ที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของทุกฝ่าย อีกส่วนหนึ่งเป็นช่องทางที่ละเลยการเรียนรู้หรือเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่เหมาะสม เช่น “เงื่อนไขปัจจัยการเรียนรู้ลักษณะอื่น ๆ” เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งที่บริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมาบางแห่งประสบอยู่ในปัจจุบัน

**5.3 การส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้** ผลการวิเคราะห์ พบว่า บริษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมาควรส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ขึ้น เป็นต้นว่า

**5.3.1 ควรมีแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงานแก่บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ** ควบคู่ไปกับแผนการดำเนินงานด้านอื่น เช่น ควรมีแผนส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานผ่านโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาชุมชนในพื้นที่ที่สอดคล้องกับพันธกิจของบริษัท เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงาน

ในชุมชนนั้น ๆ แล้วนำมาวางแผนเพื่อการเข้าถึง คือ การร่วมพัฒนาแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามความต้องการของชุมชน จะทำให้ได้ทั้งความรู้เขา รู้เรา เข้าใจและเข้าถึงการเป็นผู้ร่วมพัฒนาชุมชนด้วย

**5.3.2 ควรมีแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสังคมและวัฒนธรรมแก่บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ขึ้นในบริษัทตามความเหมาะสม เช่น จัดกิจกรรมเสริมพลังความเป็นเพื่อนแก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดรายการวัฒนธรรมสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมกับเพื่อนร่วมงาน จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้เรา รู้เขา และความเข้าใจในวัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงาน จัดเวทีสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ชีวิตการทำงานหรือประเด็นอื่นที่เกิดขึ้นในสังคมและเป็นที่น่าสนใจของบุคลากร โดยการเชิญบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรมาให้ความรู้และจัดกิจกรรมตามประเด็นวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่น ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานและเพื่อนร่วมงานได้อย่างลึกซึ้งกว้างขวาง**

**5.3.3 ควรมีกิจกรรมเสริมสร้างเกียรติยศ ศักดิ์ศรี และความภูมิใจแก่บุคลากรและภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีผลงานดีเด่นเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เช่น มอบรางวัลและประกาศเกียรติคุณยกย่องชาวไทยที่พูดสื่อสารภาษาเมียนมาได้ หรือชาวเมียนมาที่พูดสื่อสารภาษาไทยได้ ให้รางวัลและทุนการศึกษาแก่สถาบันที่ผลิตบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้แก่บริษัท เป็นต้น**

**5.3.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างการรู้จักสามัคคีขึ้นในหมู่คนไทยที่ไปทำงานประกอบการค้าการลงทุนอยู่ในประเทศเมียนมา เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจร่วมรักสามัคคีที่จริงใจต่อกัน เพื่อลดปัญหาการแข่งขันและการทำงานแบบตัวใครตัวมันที่เกิดขึ้นเป็นอยู่ในปัจจุบัน**

โดยสรุป แนวทางการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้โดยไม่เพิ่มระบบ กลไก และงบประมาณแต่อย่างใด เพียงแต่เพิ่มการสร้างการเรียนรู้เพื่อรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานไว้ในแผนการดำเนินงานของบริษัทแล้วจัดโปรแกรมการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ขึ้นตามแผนการดำเนินงานตามช่วงเวลาที่เหมาะสมก็จะสามารถเสริมพลังการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเข้าถึงวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานได้ และสามารถเติมเต็มความรู้ที่บริษัทต้องการ แต่ขาดหายไปหรือหาได้ยาก ให้เกิดขึ้นได้ด้วย

## 6. อภิปรายสรุป

เมื่อนำแนวคิดต่าง ๆ มาอภิปรายผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น (ข้อที่ 5) แล้วสามารถอภิปรายสรุปประเด็นผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

**6.1 การเรียนรู้ คือ ปัจจัยเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่การเข้าถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์**  
ตามแผนการดำเนินงานของทุกฝ่าย แม้ว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในบริษัทขนาดใหญ่ 2 แห่ง จะยังไม่มีแนวคิด หลักการ ระบบ และกลไกของบริษัทที่กำหนดไว้ชัดเจนนัก แต่เมื่อพิจารณาตามศาสตร์พระราชชาติที่ทรงใช้หลัก “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ว่า ก่อนจะทำอะไร ต้องมีความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ และระหว่างลงมือทำสิ่งนั้น ๆ ต้องมีความเข้าใจตลอดเวลาด้วย หลังทำเสร็จแล้วต้องเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ ด้วย จะทำให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาการทำงานได้ สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ตามกระบวนการเรียนรู้ คือ ภูมิปัญญาและความหมาย วัฏจักรการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการเรียนรู้ จึงทำให้การรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงการทำงานตามแนวคิดการจัดการเรียนรู้ได้ ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจ นำไปใช้เข้าถึงการทำงานและการอยู่ร่วมกันได้ และเมื่อบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ มีความรู้เรา รู้เขา และเข้าใจแล้ว จะสามารถผูกมิตรสร้างความสัมพันธ์อันดี ส่งเสริมความสมัครสมานสามัคคีในองค์กรตามแนวคิดการรู้เรา รู้เขาได้ ซึ่งกรณีนี้ผลการวิเคราะห์ได้แสดงให้เห็นว่า บริษัทขนาดใหญ่ทั้งสองแห่งได้สร้างการรู้เรา รู้เขา และเข้าใจวัฒนธรรมในบริบทต่าง ๆ แก่บุคลากรทุกกลุ่มได้ ส่งผลให้บริษัทมีฐานะมั่นคง สอดคล้องกับแนวคิดที่ชุนฉู กล่าวไว้ว่า เมื่อรู้เรา รู้เขาแล้ว แม้รบกันร้อยครั้งก็ไม่มีความอันตรายอันใด ดังจะเห็นได้ว่า บริษัททั้งสองมีผลประกอบการที่ดี สามารถขยายกิจการเพิ่มขึ้นได้ทุกปี ต่างจากบริษัทที่ไม่เน้นการเรียนรู้หรือมุ่งใช้ความรู้ติดตัวเราควบคู่กับการใช้เงินเป็นทุนการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะการใช้เงินหรืองบประมาณที่ปราศจากการเรียนรู้ไม่รู้จักเรา ไม่รู้เขา จะไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้

**6.2 เงื่อนไขปัจจัยในการเรียนรู้** บริษัทขนาดใหญ่ทั้งสองแห่งที่มุ่งใช้การเรียนรู้เป็นทุนในการดำเนินงานควบคู่กับการใช้งบประมาณที่เป็นเงินทองอย่างเหมาะสม ไม่ปรากฏว่ามีเงื่อนไขปัจจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และความรู้ติดตัวของบุคลากรที่สมัครเข้ามาทำงานว่า ต้องจบการศึกษาด้านนั้น ต้องเชี่ยวชาญด้านนี้ จึงจะรับเข้ามาทำงาน แม้การเรียนรู้ในระบบการศึกษาของสังคมเมียนมายังไม่สามารถผลิตบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของบริษัทได้ ก็ไม่มีปัญหาแต่อย่างใด ด้วยระบบการทำงานของบริษัททั้งสองมีการจัดการเรียนรู้ควบคู่การทำงานแก่บุคลากรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น โครงการวิจัยชุมชน โครงการส่งเสริมและพัฒนาชุมชน และโครงการเรียนรู้คู่การทำงาน ฯลฯ แต่เงื่อนไขที่บริษัทต้องการ คือ ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการใช้ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ เรียนรู้และสร้างความรู้เรา รู้เขา ผ่านนิยามความหมาย กระบวนการทำงานและผลลัพธ์จากการทำงานได้ตลอดเวลา ผู้มีคุณสมบัติเช่นนี้บริษัทก็ยินดีมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งเงื่อนไขปัจจัยข้อนี้สอดคล้องกับศาสตร์พระราชชาติในการสร้างความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาโดยการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เบื้องต้นก่อนการดำเนินงาน การเรียนรู้ท่ามกลางระหว่างการทำงาน และการเรียนรู้ในที่สุด คือ หลังการดำเนินงาน ไม่จำเป็นว่า บุคลากรผู้นั้นต้องจบการศึกษาระดับใดมาก่อน ดังตัวอย่าง

ชาวพม่าบางคนไม่เคยผ่านสถาบันการศึกษาใด ๆ แต่สามารถเรียนรู้ เข้าใจและอธิบายภาษา และวัฒนธรรมไทยได้อย่างชัดเจน จึงกลายเป็นบุคคลที่บริษัทต่าง ๆ ต้องการรับเข้าทำงาน บางคนไม่เคยเรียนรู้ด้านการทำความสะอาดตึกสูงมาก่อน แต่เคยไปทำงานอยู่กับบริษัทดังกล่าวและสร้างการเรียนรู้ควบคู่การทำงานดังกล่าวจนเป็นผู้มีความชำนาญ และได้รับเกียรติให้มาเป็นผู้จัดการแผนกทำความสะอาดอาคารสูงของบริษัทแห่งหนึ่งในเมืองย่างกุ้ง เป็นต้น

**6.3 การส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้** ผลการวิเคราะห์ได้แสดงให้เห็นแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น 2 ลักษณะ คือ (1) บริษัทข้ามชาติที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา ส่วนหนึ่งมองว่าการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อรู้เรา รู้เขา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานของบริษัท ไม่ใช้ภาระหน้าที่ของบริษัทข้ามชาติที่ไปลงทุน แต่เป็นบทบาทหน้าที่ทางสังคมของประเทศเมียนมาที่ต้องสร้างการเรียนรู้ให้คนในชาติตามความต้องการของบริษัท ซึ่งกรณีนี้นำไปสู่การต่อรองของบริษัทกับรัฐบาลเมียนมาในการนำเข้าบุคลากรจากต่างประเทศ และการมีสิทธิพิเศษในการจ่ายภาษีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติการถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ชาวเมียนมาตามพันธสัญญาที่บริษัทให้ไว้แก่รัฐบาลเมียนมา และ (2) บริษัทข้ามชาติกลุ่มหนึ่งยอมรับว่า บริษัทต้องส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้แก่บุคลากรด้วยบริษัทเอง อยากรได้บุคลากรแบบไหนก็ส่งเสริมและพัฒนาเอง ทำให้มีบุคลากรจากบริษัทในกลุ่มนี้ได้รับการส่งเสริมให้ไปเรียนรู้ดูงานและศึกษาต่อในสาขาต่าง ๆ ด้วยทุนของบริษัท แต่บางคนเมื่อเรียนจบกลับมาแล้ว มีบริษัทอื่น ๆ มาซื้อตัวไปทำงานโดยไม่ผิดกฎหมาย แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจึงยังเป็นปัญหาที่ทำให้บริษัทต่าง ๆ ต้องส่งเสริมอย่างระมัดระวัง และมีข้อเรียกร้องให้มีระเบียบหรือข้อบังคับที่ช่วยให้ผู้ที่ลงทุนส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้แก่บุคลากรได้รับความเป็นธรรมที่เท่าเทียม

## 7. ข้อเสนอแนะ

รายงานการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า

**7.1 บรรษัทข้ามชาติไทยที่ไปลงทุนในประเทศเมียนมา ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาทุกระดับของเมียนมา** เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านต่าง ๆ ที่เป็นความต้องการตามกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน และเพื่อเสริมสร้างความรู้-รู้เขา-เข้าใจ ที่นำไปสู่การเข้าถึงวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานและการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุขของชาวเมียนมา ชาวไทยและชาวอาเซียนด้วย

**7.2 แผนงานแรกของบริษัทที่จะเข้าไปลงทุน ควรเป็นแผนการศึกษาวิจัยชุมชน** เพื่อสร้างความรู้ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่

ที่เหมาะสม ที่สอดคล้องกับพันธกิจที่จะไปลงทุน เพื่อให้รู้ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ทำไมจึงเป็น  
อย่างนั้น ชุมชนมีความต้องการอย่างไร จะเข้าถึงความต้องการนั้น ๆ ได้อย่างไร บริษัทและ  
ผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่เข้าไปจะมีส่วนพัฒนาพื้นที่นั้น ๆ ได้อย่างไร ผลการวิจัย คือ “ความรู้เขา”  
เรื่องวัฒนธรรมเมียนมาที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนดำเนินงานต่าง ๆ ของบริษัท  
และชุมชนวิจัยจะกลายเป็นเพื่อนที่ดีของบริษัทสืบไป

**7.3 บริษัทควรส่งเสริมการเรียนรู้ควบคู่การทำงาน ผ่านตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ**  
เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานแก่บุคลากร เป็นการช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลน  
บุคลากรที่มีความรู้ตามที่บริษัทต้องการได้ และเพิ่มทุนทางสังคมและวัฒนธรรมแก่บุคลากร  
ทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพันองค์กร รวมทั้งเป็นการร่วมพัฒนาระดับศักยภาพ  
บุคลากรให้เพิ่มสมรรถนะการทำงานได้ตามความต้องการ ที่นำไปสู่การรู้เรา-รู้เขา-เข้าใจ และ  
เข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**7.4 ควรนำข้อเสนอแนะจากการวิจัยไปใช้จัดกระบวนการเรียนรู้ข้าม**  
**วัฒนธรรมขึ้นในบริษัท** เพื่อให้กลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เรียนรู้ใน  
รูปแบบต่าง ๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ ตามความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การเข้าถึงเป้าหมายที่  
พึงประสงค์ ทั้งส่วนบุคคลและส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการขยายผลทางภูมิปัญญา  
และเทคโนโลยีของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง/References

- ณัฐ นิวัตานนท์. (2561). *ข้อคิดและหลักการบริหารเพื่อการพัฒนา*. [http://www.dgtrans.co.th/contentdetail.php?content\\_id=164](http://www.dgtrans.co.th/contentdetail.php?content_id=164)
- โครงการพระราชดำริ. (2562). *ศาสตร์พระราชา “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”*. <http://www.dgr.go.th/skr/th/newsAll/257/2295>
- เนาวรัตน์ พลายน้อย และ สมศรี ศิริขวัญ (บรรณาธิการ). (2553). *ปรารมภ์ว่าด้วยการศึกษาไทยรวมบทความว่าด้วยการศึกษาไทย*. พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- พระอัครเดช ญาณเตโช. (2557). ชุณวู ปราชญ์แห่งพิชัยยุทธ์. [https://www.stou.ac.th/study/sumrit/2-58\(500\)/page4-2-58\(500\).html](https://www.stou.ac.th/study/sumrit/2-58(500)/page4-2-58(500).html)
- เรณู เหมือนจันทร์เซย, โสภนา ศรีจำปา, เอี่ยม ทองดี, และ ธีรพงษ์ บุญรักษา. (2559). *การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมแรงงานพม่า : กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทไทยในประเทศเมียนมา*. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิจารณ์ พานิช. (2556). *การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างไร*. เอส.อาร์.พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2553). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.