

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย ศึกษาลักษณะเนื้อหา และวิธีการและองค์ประกอบต่างๆในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ตลอดจนข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทย และแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการฝึกอบรม และสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่างชาติในประเด็น ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ตลอดจนความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมดังกล่าว นอกจากนี้ยังศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม โดยเปรียบเทียบความแตกต่างในแต่ละประเด็นข้างต้นระหว่างการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันตกและบริษัทตะวันออก

สำหรับรูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ประกอบด้วย การวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research)และศึกษาจากเอกสาร(Documentary Research)

ในส่วนของการวิจัยเชิงสำรวจมีการใช้เครื่องมือ 2 ประเภทในการเก็บข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก

ในส่วนที่ใช้แบบสอบถามในการสำรวจนั้น เป็นการเก็บข้อมูลจากบุคลากรต่างชาติ 76 ราย จากบริษัทนานาชาติ 76 แห่ง โดยแบ่งเป็นบริษัทตะวันตก 38 แห่ง และบริษัทตะวันออก 38 แห่ง

ส่วนการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้กรอบในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรบุคคล และบุคลากรต่างชาติ จากบริษัทนานาชาติ 16 แห่ง โดยแบ่งเป็นบริษัทตะวันตก 8 แห่ง และบริษัทตะวันออก 8 แห่ง

ในส่วนของการศึกษาจากเอกสาร ใช้แบบในการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเครื่องมือในการบันทึกและจัดระเบียบข้อมูล โดยวิเคราะห์เอกสารทั้งที่ใช้ในการฝึกอบรม และเอกสารที่ทางบริษัทมอบหมายให้บุคลากรต่างชาติศึกษาด้วยตนเองควบคู่ไปด้วย ทั้งหมดจำนวน 7 ชุด :โดยมีเอกสารจากบริษัทตะวันตก 6 ชุด เอกสารจากบริษัทตะวันออก 1 ชุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมด 76 ชุด เข้าประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และ Microsoft Excel วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อตอบปัญหาในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนการสัมภาษณ์และการศึกษาจากเอกสาร ผู้วิจัยประมวลผล โดยใช้กรอบที่วางไว้ตามประเด็นที่ต้องการศึกษาดังที่ได้ระบุไว้ในปัญหาคำถามในการวิจัย

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลทั้งจากการสำรวจ สัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์จากเอกสาร เกี่ยวกับการอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย สามารถสรุปและอภิปรายได้ตามประเด็นดังนี้

- สถานภาพของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย
- ลักษณะเนื้อหา วิธีการ และองค์ประกอบต่างๆในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทยและแหล่งที่มาของข้อมูลของบริษัทนานาชาติใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ความคิดเห็น และความพึงพอใจของบุคลากรต่างชาติที่มีต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

#### ● สถานภาพของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย

ปัญหาคำถามในการวิจัยข้อที่ 1 สถานภาพการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยเป็นอย่างไร

การศึกษารายการ พบว่า บริษัทนานาชาติจำนวน 45 ราย จาก 76 ราย (ร้อยละ 59.2) มีนโยบายการฝึกอบรมให้กับบุคลากรต่างชาติ ในจำนวนนี้มี 30 ราย ที่ให้การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม คิดเป็นร้อยละ 39.5 ของบริษัทนานาชาติทั้งหมดที่ศึกษารายการ บริษัทที่มีการอบรมทางวัฒนธรรม แบ่งเป็น บริษัทตะวันตก 21 บริษัท บริษัทตะวันออก 9 บริษัท

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เป็นการฝึกอบรมที่บริษัทนานาชาตินิยมจัดให้กับบุคลากรต่างชาติมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ การฝึกอบรมประเภทอื่นๆ รองลงมานิยมการเรียนภาษาไทย การอบรมการบริหารจัดการ การปฐมนิเทศทั่วไป การอบรมเกี่ยวกับการสร้างทีม

การอบรมเกี่ยวกับงาน และการฝึกอบรมการคิดเชิงบวก การอบรมความเป็นผู้นำ การอบรมที่อาศัยพี่เลี้ยง การอบรมขณะปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในบางองค์กรมีการฝึกควบคู่ไปกับการอบรมรูปแบบอื่น การวิจัยพบว่า การฝึกอบรมที่นิยมจัดควบคู่ไปกับการอบรมทางวัฒนธรรมมากที่สุด คือ การเรียนภาษาไทย มี 14 ราย

ลักษณะองค์กรที่นิยมฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า เป็นบริษัทตะวันตก มีขนาดใหญ่ และมีกิจการหลายประเภทในองค์กรเดียว เช่น ทั้งผลิต และ/หรือ จัดจำหน่าย และ/หรือ บริการ ส่วนลักษณะบุคลากรที่มักจะได้รับ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า เป็นบุคลากรชาวตะวันตก มักทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ

• รูปแบบ ลักษณะเนื้อหา วิธีการ และองค์ประกอบต่าง ๆ ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ปัญหาในการวิจัยข้อที่ 2 รูปแบบ ลักษณะเนื้อหา กระบวนการและองค์ประกอบต่าง ๆ ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ของบริษัทนานาชาติเป็นอย่างไร

• เนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย พบว่ามีทั้งเนื้อหาครอบคลุมทั้งขอบข่ายวัฒนธรรมกว้าง ๆ (Culture General) และวัฒนธรรมเฉพาะ (Culture Specific) ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมไทยโดยตรง ผลการศึกษา พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมุ่งไปที่ขอบข่ายวัฒนธรรมเฉพาะมากกว่า

ส่วนมิติในการฝึกอบรม พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยมีทั้งมิติทางความคิด (Cognitive Domain) มิติทางความรู้สึก (Affective Domain) และมิติทางพฤติกรรม (Behavioral Domain) ผลสมมูลกัน โดยเน้นไปที่มิติทางความคิด อันเป็นข้อมูลที่มุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจ มากที่สุด บริษัทตะวันตก มุ่งอบรมในมิติความคิด และพฤติกรรม ในขณะที่บริษัทตะวันออก มุ่งอบรมในมิติความคิด และความรู้สึก

เนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม แบ่งเป็นเนื้อหาด้านวัฒนธรรม และเนื้อหาด้านการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า การอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย เน้นด้านการสื่อสารมากกว่าด้านวัฒนธรรม โดยเฉพาะด้านการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย

เนื้อหาด้านวัฒนธรรม แบ่งเป็น 1) แนวคิด ทฤษฎี และความรู้ทางวัฒนธรรม กว้างๆ ได้แก่ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและโลกาภิวัตน์ ช่องว่างทางวัฒนธรรมและปัจจัยผลักดัน มิติทางวัฒนธรรมตามทฤษฎีของ Hofstede ความตระหนักทางวัฒนธรรม (Culture Shock) และการเรียนรู้วัฒนธรรม 2) เนื้อหาวัฒนธรรมไทยทั่วไป ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเทศไทยและวัฒนธรรมไทย ได้แก่ ประวัติศาสตร์ไทย ศาสนาและปรัชญา หลักศีลธรรมของไทย กฎหมายและข้อห้ามต่างๆ การศึกษาไทย ศิลปะและสถาปัตยกรรม วรรณคดีไทย สื่อพื้นบ้านและดนตรีไทย อาหารและการรับประทานอาหาร ชนบทธรรมเนียมประเพณีไทย งานสังคมและเทศกาลของไทย ลักษณะทางสังคมไทย โครงสร้างของสังคมไทย ภาษาศาสตร์สังคม ลักษณะทางประชากรและชนกลุ่มน้อย ความหลากหลายของวัฒนธรรมไทย รัฐบาลและการเมืองไทย ลักษณะทางเศรษฐกิจ การทำธุรกิจในประเทศไทย การใช้ชีวิตในประเทศไทย การใช้เวลาว่างและการบันเทิง ข้อเดือนใจและเกร็ดเล็กๆน้อยๆ สำหรับชาวต่างชาติ ข้อมูลท่องเที่ยว ลักษณะภูมิประเทศ ลักษณะภูมิอากาศ ลักษณะพรรณไม้และสัตว์ต่างๆ ระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม

ผลการสำรวจพบว่า เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยที่นิยมเสนอในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 5 อันดับแรก ได้แก่

- 1) ชนบทธรรมเนียมประเพณีไทย
- 2) การทำธุรกิจในประเทศไทย
- 3) ประวัติศาสตร์ไทย  
ศาสนาและปรัชญา
- 4) กฎหมายและข้อห้ามต่างๆ
- 5) การใช้เวลาว่างและการบันเทิง

เนื้อหาด้านวัฒนธรรมอีกส่วนหนึ่ง คือ 3) เนื้อหาของวัฒนธรรมต่างชาติ ได้แก่ แนวคิดหลักของวัฒนธรรมตะวันตก โครงสร้างทางสังคมของวัฒนธรรมตะวันตก ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศญี่ปุ่นและไทย

ส่วนเนื้อหาด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย 1) แนวคิด ทฤษฎี และความรู้ทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารในองค์กรและนโยบายการบริหาร ปัญหาในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม อุปสรรคในการสื่อสาร กระบวนการสื่อสาร ทักษะในการสื่อสาร ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อการสื่อสาร ทักษะในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม เคล็ดลับในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม 2) เนื้อหาการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย ได้แก่ ภาษาไทยและคำต่างๆ ลักษณะการสื่อสารของคนไทย ค่านิยมไทยและบรรทัดฐาน ความเชื่อและทัศนคติ ลักษณะความสัมพันธ์ วิธีคิดและวิธีเรียนรู้แบบไทย ตัวตนของบุคคลและระยะห่างทางสังคม วิถีปฏิบัติของคนไทย ลักษณะการแต่งกาย การให้รางวัลและการชมเชย การใช้เวลาและการให้ความสำคัญกับเวลา

อวัจนภาษาของไทย เช่น การไหว้ การยิ้ม บุคลิกลักษณะของคนไทย การบริหารงานแบบไทย พฤติกรรมการสื่อสารของไทย

ผลการสำรวจพบว่า เนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย หัวข้อที่นิยม 5 อันดับแรก ได้แก่

- 1) การบริหารงานแบบไทย
- 2) บุคลิกลักษณะของคนไทย
- 3) ลักษณะการสื่อสารของคนไทย
- 4) อวัจนภาษาของไทย เช่น การไหว้ การยิ้ม  
ความเชื่อและทัศนคติ
- 5) ค่านิยมไทยและบรรทัดฐาน

เนื้อหาด้านการสื่อสารอีกส่วนหนึ่ง คือ 3) การสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมต่างชาติ ได้แก่ การสื่อสารของชาวตะวันตก และการรับรู้ของคนไทยต่อชาวญี่ปุ่น

#### • วิธีการในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

วิธีการในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีหลายวิธี แต่วิธีที่บริษัทนานาชาตินิยมใช้มากที่สุดคือ วิธีการบรรยาย รองลงมาคือ การสนทนากลุ่ม ซึ่งได้รับความนิยมใกล้เคียงกัน ถัดมาคือ ใช้บทบาทสมมติ การศึกษาด้วยตนเอง ใช้กรณีศึกษา และการออกภาคสนาม ตามลำดับ เมื่อแยกพิจารณา พบว่า บริษัทตะวันตกนิยมวิธีการบรรยาย และการสนทนากลุ่มมากที่สุด บริษัทตะวันออก นิยมการบรรยายมากที่สุด รองลงมาคือ การสนทนากลุ่ม

ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมแต่ละครั้ง บริษัทนานาชาตินิยมใช้วิธีผสมผสานมากกว่า 2 วิธีขึ้นไปมากที่สุด โดยมีการบรรยายและการสนทนากลุ่มเป็นหลัก และเสริมด้วยวิธีการอื่นๆข้างต้น

บริษัทนานาชาติที่มอบหมายให้บุคลากรต่างชาติศึกษาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า เป็นการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารมากที่สุด รองลงมาคือ ศึกษาด้วยวิดีโอ CD ROM เทปคาสเส็ต ศึกษาจากวัดไทย โรงเรียนภาษาไทย และจากสื่อบุคคล ตามลำดับ แต่พบว่าบุคลากรต่างชาติไม่ได้ใช้อินเทอร์เน็ตในการศึกษาด้วยตนเอง

## - หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมแก่บุคลากรต่างชาติ แบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ จัดโดยบริษัทนานาชาติเอง และ จัดโดยศูนย์การฝึกอบรม ส่วนใหญ่บริษัทนานาชาติให้ศูนย์การฝึกอบรมในประเทศไทยจัดการอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติมากที่สุด รองลงมาคือ จัดโดยแผนกฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในบริษัทสาขาที่ประเทศไทย

การให้ศูนย์ฝึกอบรมจัดหลักสูตรการอบรมทางวัฒนธรรมนั้น แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ด้วยกัน คือ จัดโปรแกรมการฝึกเฉพาะองค์กรนั้นๆ เป็นการฝึกอบรมภายในบริษัทที่เรียกกันว่า In-house Training และ การส่งบุคลากรเข้าร่วม หลักสูตรสำเร็จรูป ที่ทางศูนย์ฝึกอบรมจัดเป็นประจำ ส่วนใหญ่บริษัทนานาชาติมักจะให้ศูนย์การฝึกอบรมที่ชื่อว่า Cross-Cultural Management Co., Ltd.

## - วิทยาการผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

วิทยาการผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่บริษัทนานาชาตินิยมมากที่สุด คือ การใช้วิทยาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติผสมกัน เนื่องจากสามารถให้มุมมองได้ทั้งจากเจ้าของวัฒนธรรม และจากมุมมองของชาวต่างชาติ รองลงมา คือ นิยมวิทยาการชาวต่างชาติเท่านั้น ถัดมาคือ วิทยาการชาวไทยเท่านั้น โดยลำดับ

สำหรับคุณลักษณะของวิทยาการชาวไทย พบว่า นิยมผู้ที่เป็นนักวิชาการมากที่สุด รองลงมาคือเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมโดยตรง เป็นเจ้าหน้าที่แผนกบุคคล และเป็นบุคลากรไทยในต่างประเทศ ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะของวิทยาการชาวต่างชาติ พบว่า นิยมผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือ เป็นบุคลากรต่างชาติที่มีประสบการณ์ เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล และเป็นนักวิชาการ

## - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย พบว่า เป็นบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทยเข้าอบรมร่วมกันมากที่สุด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน และให้ชาวต่างชาติมีปฏิสัมพันธ์จริงๆกับบุคลากรไทย รองลงมา คือ การอบรมเฉพาะบุคลากรต่างชาติ การอบรมให้บุคลากรต่างชาติและคู่สมรส บุคลากรต่างชาติและครอบครัว ตามลำดับ

## • ช่วงเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

บริษัทนานาชาติมีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติในช่วงที่มาถึงประเทศไทยแล้ว และทำงานไปสักกระยะหนึ่ง มากที่สุด ซึ่งมักจัดอบรมเพียง 1 ครั้ง ส่วนบริษัทที่มีการฝึกอบรมมากกว่า 1 ครั้ง พบว่า จัดอบรมที่ประเทศแม่ ช่วงก่อนที่บุคลากรจะเดินทางมาประเทศไทยครั้งหนึ่ง แล้วอบรมอีกครั้งหนึ่งเมื่อบุคลากรมาถึงประเทศไทยแล้ว

## • ระยะเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ระยะเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย พบว่า แต่ละครั้งใช้ระยะเวลา 2-3 วัน ติดต่อกัน มากที่สุด รองลงมาคือ 1/2-1 วัน ถัดมาคือ 4-6 วัน และ 1-2 สัปดาห์ รวมทั้งฝึกอบรมต่อเนื่องทุกเดือน ตามลำดับ

## • สถานที่ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาตินั้น โดยมากพบว่าจัดที่ประเทศไทย มากที่สุด การใช้สถานที่ พบว่า มีทั้งจัดที่โรงแรมในกรุงเทพ และรีสอร์ทต่างจังหวัด ในกรณีที่ ศูนย์การฝึกอบรมเป็นผู้จัด ส่วนการฝึกอบรมที่ทางบริษัทจัดเอง พบว่า ใช้ห้องสำหรับฝึกอบรม หรือประชุมของบริษัท ในกรณีที่ทางองค์กรมีสถานที่เอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรม

โดยสรุปแล้ว การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย เป็นการฝึกอบรมในขอบข่ายทั้งวัฒนธรรมกว้างๆ และวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ โดยผสมผสาน ข้อมูลในมิติความคิด มิติความรู้สึก และมิติพฤติกรรม ไว้ด้วยกัน เนื้อหาเน้นไปในด้าน การสื่อสารมากกว่าข้อเท็จจริงด้านวัฒนธรรม โดยเน้นเรื่องการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย เป็นพิเศษ วิธีในการฝึกอบรมใช้มากกว่า 2 วิธี โดยมีการบรรยาย และการสนทนากลุ่มเป็นหลัก ผู้จัดมักเป็นศูนย์การฝึกอบรม วิทยากรนิยมทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติร่วมกันอบรม ส่วน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคลากรชาวต่างชาติร่วมกับบุคลากรไทย การฝึกอบรมมักจัดขึ้น ที่ประเทศไทย หลังจากบุคลากรต่างชาติทำงานไประยะหนึ่งแล้ว โดยใช้ระยะเวลา 2-3 วัน ติดต่อกัน

- **ข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทยและแหล่งที่มาของข้อมูลที่บริษัทนานาชาติใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

### ปัญหามุ่งการวิจัยข้อที่ 3

ข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทย และแหล่งที่มาของข้อมูลในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติเป็นอย่างไร

### ข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทย

ข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทยซึ่งอยู่ในเนื้อหาการฝึกอบรมและเอกสารในการศึกษาด้วยตนเองของทั้งบริษัทตะวันตกและตะวันออก พบว่า ค่านิยมไทย ได้รับการนำเสนอให้กับบุคลากรต่างชาติ เรียงตามลำดับดังนี้

- 1) การเคารพอาวุโส
- 2) การไม่เผชิญหน้า
- 3) เกรงใจ
- 4) การยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 5) ความเป็นมิตร ใจดี
- 6) เมตตากรุณา
- 7) กตัญญูรู้คุณ
- 8) บุญทำกรรมแต่ง
- 9) เจียมเนื้อเจียมตัว
- 10) น้ำใจและความเห็นอกเห็นใจ
- 11) การให้เกียรติ
- 12) ความสำรวม
- 13) การชอบสนุกรสนาน
- 14) การรักษาหน้า
- 15) การเคารพพระมหากษัตริย์
- 16) การเคารพศาสนา
- 17) การไม่ตรงต่อเวลา
- 18) การปรับตัวง่าย
- 19) การโยนความรับผิดชอบ



## แหล่งที่มาของข้อมูล

แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมพบว่า ผู้ที่รวบรวมข้อมูลต่างๆ มักจะเป็นชาวต่างชาติเป็นส่วนมาก รองลงมาคือข้อมูลจากชาวไทย เอกสารดังกล่าวเป็นการรวบรวม เรียบเรียงเนื้อหาที่ได้จากหนังสือที่เกี่ยวข้อง หรือนิตยสาร หนังสือพิมพ์ต่างๆ ทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ และบางส่วนมีการเขียนขึ้นจากประสบการณ์ของผู้แต่ง นอกจากนี้เอกสารของศูนย์การฝึกอบรมมีการนำสิ่งที่น่าสนใจจากการสัมมนาที่ผ่านมาเข้ามาเพิ่มเติมในการฝึกอบรมอีกด้วย แหล่งข้อมูลจากองค์กรอื่นพบว่า ได้ข้อมูลจากองค์กร Community Services of Bangkok ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้บริการชาวต่างชาติในประเทศไทย ส่วนองค์กรรัฐทั้งของไทยและต่างชาติ ไม่มีบทบาทในการให้ข้อมูลเพื่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

### ● ความคิดเห็นและความพึงพอใจของบุคลากรต่างชาติที่มีต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

#### ปัญหานำการวิจัยข้อที่ 4

บุคลากรต่างชาติในบริษัทนานาชาติมีความคิดเห็นและความพึงพอใจอย่างไรต่อการอบรมทางวัฒนธรรม

บริษัทนานาชาติในประเทศไทยส่วนมากไม่มีการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรต่างชาติในองค์กร สำหรับองค์กรที่มีการประเมิน พบว่า บุคลากรต้องการการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

บุคลากรต่างชาติทุกรายที่เคยผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน มีความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญ โดยให้เหตุผล(เรียงจากที่ระบุนามากไปหาน้อย) ดังนี้ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย ช่วยในการสื่อสารกับคนไทย ช่วยในการร่วมงานกับคนไทย ช่วยให้ประพัตติตนเหมาะสมตามบริบทวัฒนธรรมไทย เป็นการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับประเทศไทย สดอคิดต่อคนไทย สดความเครียดเมื่อต้องอยู่ในต่างวัฒนธรรม ช่วยย้ำความรู้เดิมที่มีอยู่ และ ช่วยตอบคำถามในสิ่งที่ต้องการรู้ ตามลำดับ

ส่วนบุคลากรต่างชาติที่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ส่วนมากมีความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อบุคลากรต่างชาติ โดยให้เหตุผล(เรียงจากที่ระบุนามากไปหาน้อย) ดังนี้ คาดว่าการฝึกอบรมจะช่วยในการทำงานร่วมกับคนไทยได้ดี คาดว่าจะช่วยในด้านการสื่อสาร การปรับตัว เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับประเทศไทย คาดว่าจะช่วยให้ประพัตติตนเหมาะสม คาดว่าจะช่วยลดความเครียด สดอคิดต่อคนไทย และคาดว่าจะช่วยให้คนไทยเข้าใจตนมากขึ้นด้วย

สำหรับความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า บุคลากรที่เคยฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน ระบุว่า มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมที่ได้รับเป็นส่วนมาก บุคลากรต่างชาติพอใจในองค์ประกอบต่างๆ ทุกองค์ประกอบ ทั้งเนื้อหา วิธีการ วิทยากรผู้ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรม สถานที่ ช่วงเวลา ระยะเวลา

ดังนั้นสามารถสรุปลักษณะการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่บุคลากรต่างชาติพึงพอใจได้ดังนี้ คือ เนื้อหาที่อบรมเน้นทางด้านการศึกษาตามมิติวัฒนธรรมไทย โดยใช้วิธีการฝึกอบรมมากกว่า 2 วิธีขึ้นไปผสมผสานกัน ผู้ฝึกอบรมมีทั้งวิทยากรชาวไทยและต่างชาติร่วมกันอบรม เช่นเดียวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีทั้งบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย ช่วงเวลาที่พึงพอใจคือ หลังจากมาประเทศไทย และทำงานไปบ้างแล้ว โดยระยะเวลาที่ฝึก คือ 2-3 วัน หรือ 4-6 วัน

● ปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ปัญหาคำถามวิจัยข้อที่ 5

ปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยคืออะไร

**ปัจจัยที่ทำให้บริษัทนานาชาติจัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

การศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัทนานาชาติ ทั้งตะวันตกและตะวันออกมีปัจจัยที่ทำให้บริษัทนานาชาติจัดการฝึกอบรม ดังนี้

**ปัจจัยด้านบุคลากร** ได้แก่ 1) จำนวนบุคลากรต่างชาติที่มากเพียงพอ  
2) ความต้องการการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบุคลากรต่างชาติ

**ปัจจัยด้านองค์กร** ได้แก่ 1) นโยบายองค์กร 2) แนวคิดของผู้บริหาร 3) งบประมาณ  
4) การรวมองค์กร (Merge) เข้ากับองค์กรไทย

**ปัจจัยที่ทำให้บริษัทนานาชาติไม่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

การศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัทนานาชาติ ทั้งตะวันตกและตะวันออกมีปัจจัยที่ทำให้บริษัทนานาชาติจัดการฝึกอบรม ดังนี้

**ปัจจัยด้านบุคลากร** ได้แก่ 1) จำนวนบุคลากรต่างชาติ/ ไม่มี 2) ระดับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างชาติกับบุคลากรไทยน้อย 3) ลักษณะอาชีพและตำแหน่งของบุคลากรต่างชาติ 4) ระยะเวลาที่อยู่ในประเทศไทยสั้น 5) บุคลากรต่างชาติไม่มีความต้องการที่จะฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

**ปัจจัยด้านองค์กร** ได้แก่ 1) นโยบายองค์กร 2) งบประมาณ 3) อนาคตขององค์กร 4) ขนาดองค์กร 5) องค์กรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรแรกเข้ามากกว่า

**ปัจจัยด้านวัฒนธรรม** ได้แก่ 1) ความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรม 2) ไม่มีปัญหาในการทำงานต่างวัฒนธรรมกับคนไทย 3) ทักษะชีวิตที่มีต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม คือ เห็นปัญหาภาษาสำคัญกว่าปัญหาวัฒนธรรม เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้เอง และเห็นควรให้บุคลากรไทยเป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาบุคลากรต่างชาติ

## อภิปรายผล

### สถานภาพการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในประเทศไทย

ปัจจุบันพบว่าบริษัทนานาชาติในประเทศไทย ร้อยละ 39.5 มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติ นับว่ายังไม่เป็นที่แพร่หลายนักแต่ก็มีการขยายตัวจากอดีตเมื่อเทียบกับปี 2536 การฝึกอบรมดังกล่าวมีเพียงร้อยละ 27.7 เท่านั้น (เมตตา วิวัฒนาบุญกุล, 2536) แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมได้รับความนิยมมากขึ้น

จากศึกษาพบว่าบริษัทนานาชาติในประเทศไทยนิยมจัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติมากกว่าการฝึกอบรมอย่างอื่น ทั้งๆที่ในอดีตเคยเน้นการฝึกอบรมเรื่องงานและการบริหารจัดการมากกว่า (เมตตา วิวัฒนาบุญกุล, 2536) แสดงให้เห็นการเติบโตของการฝึกอบรมด้านนี้ นอกจากนี้ทางองค์กรยังได้ให้บุคลากรต่างชาติเรียนภาษาไทยในลำดับถัดมาซึ่งเป็นการเรียนรู้วัฒนธรรมไทยไปในตัวได้อีกทางหนึ่ง ประกอบกับเป็นเครื่องมือในการสื่อสารต่างวัฒนธรรมด้วย ยิ่งไปกว่านั้น บางบริษัทมีนโยบายให้บุคลากรต่างชาติอบรมทางวัฒนธรรมและเรียนภาษาไทยไปพร้อมๆกัน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่นในการทำงานในต่างประเทศของบุคลากรต่างชาติเป็นอย่างมาก

การวิจัยพบว่า บริษัทตะวันตกมีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมากกว่าบริษัทตะวันออกถึงกว่า 2 เท่าตัว แสดงว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเดิมขององค์กรกับวัฒนธรรมไทยมีส่วนสำคัญที่มีผลให้บริษัทตะวันตกจัดการฝึกอบรมดังกล่าวมากกว่าบริษัทตะวันออก เพราะ

วัฒนธรรมตะวันตกมีความแตกต่างกับวัฒนธรรมไทยมากกว่า จึงต้องมีการเตรียมตัวให้กับบุคลากรที่ต้องเผชิญวัฒนธรรมที่ต่างกับวัฒนธรรมเดิมของตนมากกว่านั่นเอง

อนึ่ง การศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นแนวโน้มว่า บริษัทนานาชาติเห็นความสำคัญในเรื่องวัฒนธรรมมากขึ้นกว่าในอดีตจึงให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและการเรียนภาษาไทยของบุคลากรต่างชาติ ส่วนในอนาคตคาดว่าจะการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมน่าจะมีโอกาสที่จะเติบโตต่อไป เนื่องจากการเติบโตของตลาดการค้า และการให้ความสำคัญกับการอบรมทางวัฒนธรรมขององค์กรและบุคลากรในบริษัทนานาชาติดังกล่าว

### การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยในแต่ละองค์ประกอบ เริ่มจากประเด็นเนื้อหา พบว่าการฝึกอบรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยครอบคลุมขอบข่ายการอบรมในวัฒนธรรมกว้างๆ (Culture General) และการอบรมวัฒนธรรมเฉพาะ (Culture Specific) ตามการแบ่งของ Infante, Rencer และ Womac (1997)

การศึกษาพบว่า ส่วนมากการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ (Culture Specific) มากกว่าการอบรมในขอบข่ายวัฒนธรรมกว้างๆ (Culture General) โดยเฉพาะการฝึกอบรมของบริษัทตะวันตก ส่วนบริษัทตะวันออกจะใช้เนื้อหาผสมผสานระหว่างความรู้ด้านวัฒนธรรมทั่วไป กับเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันมากกว่า

เมื่อแบ่งเนื้อหาของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ตามมิติ ทั้ง 3 ตามองค์ประกอบของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ Brislin (1989) ได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษา พบว่า ในการอบรมใช้ทั้ง 3 มิติผสมผสานกัน กล่าวคือ มิติทางความคิด (Cognitive Domain) มิติทางความรู้สึก (Affective Domain) และ มิติทางพฤติกรรม (Behavioral Domain)

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย ใช้เนื้อหาทั้ง 3 มิติผสมผสานกัน สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Domach และ Lichtenberger ในปี 1991 และ Harrison ในปี 1992 ที่ว่าการฝึกอบรมจะให้ผลดีถ้ามีทั้งมิติความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม (Bhagat and Prien, 1996)

จากการศึกษาพบว่ามิติด้านความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งเป็นการให้ข้อมูล เป็นมิติหลักที่การฝึกอบรมของทั้งบริษัทตะวันตกและตะวันออกให้ความสำคัญ แต่ในมิติที่รองลงมา พบว่าบริษัทตะวันออกจะเน้นที่ความรู้สึก การปรับอารมณ์ ในขณะที่บริษัทตะวันออกจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างโดยพื้นฐานของวัฒนธรรมตะวันตกและ

ตะวันออก สอดคล้องกับข้อเขียนของ Servaes (1989) ที่ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมและการสื่อสาร (Cultural Identity and Modes of Communication) เปรียบเทียบวัฒนธรรมตะวันตกกับตะวันออก พบว่า วัฒนธรรมตะวันออกเน้นความรู้สึก ในขณะที่วัฒนธรรมตะวันตกเน้นการกระทำ

จากการศึกษา พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย นั้น ร้อยละ 93.3 เน้นไปทางการสื่อสารในมิติวัฒนธรรมไทยเป็นหลัก เมื่อเทียบกับการศึกษาของ เมตตา วิวัฒนาบุญ (2536) พบว่าการฝึกอบรมที่เน้นเนื้อหาด้านการสื่อสารมีเพิ่มขึ้น เนื่องจากการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในปี 2536 เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารเพียงร้อยละ 50 เท่านั้น กล่าวได้ว่าเนื้อหาด้านการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย เป็นเนื้อหาสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการมีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารกับคนไทยได้อย่างเหมาะสม การอบรมจึงมุ่งเน้นในส่วนนี้มาก โดยเนื้อหาที่นิยมมักเกี่ยวกับ การบริหารงานแบบไทย บุคลิกลักษณะของคนไทย ลักษณะการสื่อสารของคนไทย อัจฉริยภาพ ความเชื่อและทัศนคติตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงวิธีที่ใช้ในการอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มักจะไม่ได้ใช้วิธีเดียว แต่จะเป็นการผสมผสานวิธีต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยส่วนใหญ่พบว่า ใช้การอบรมมากกว่า 2 วิธีขึ้นไป ทั้งการบรรยายด้วยวิทยากร การสนทนากลุ่ม บทบาทสมมติ กรณีศึกษา ศึกษาด้วยตนเอง และการออกภาค การใช้หลายวิธีผสมผสานกันนั้น เป็นผลดีเนื่องจากการเรียนรู้จากกระบวนการต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนกันและกันได้ และในกรณีที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ การเรียนรู้หลายวิธีจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมที่ไม่เหมาะกับวิธีหนึ่งสามารถเรียนรู้จากวิธีอื่นร่วมไปด้วยได้ เพราะคนจากต่างวัฒนธรรมกันย่อมมีรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่เหมือนกัน (Bhagat and Prien, 1996) ดังนั้น การอบรมที่ใช้หลายวิธีจึงเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรต่างชาติ

กล่าวได้ว่าการบรรยาย และการสนทนากลุ่มได้รับความนิยมมากที่สุดในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน แสดงว่าการอบรมมักจะใช้สองวิธีนี้เป็นหลัก ซึ่งต่างจากในอดีตที่ใช้แต่การบรรยายเป็นหลัก และพบว่า วิธีการที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม ได้รับความนิยมมากขึ้น แสดงว่า มีความแตกต่างไปจากการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในอดีต เนื่องจากที่ผ่านมากการศึกษาของ เมตตา วิวัฒนาบุญ (2536) ระบุว่า การอบรมใช้การบรรยายมากที่สุดถึงร้อยละ 40.6 รองลงมาก็คือการอ่านเอกสารด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 32.8 ซึ่งทั้งสองวิธีนี้ไม่ได้ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมแต่อย่างใด ส่วนวิธีการที่ให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม เช่น กรณีศึกษา อภิปรายกลุ่ม และ ใช้สถานการณ์จำลองนั้น ที่ผ่านมากพบว่ายังอยู่ในวงจำกัด รวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 26.6 เท่านั้น สังเกตได้ว่าในปัจจุบันการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมได้รับความนิยมมากขึ้น

เมื่อนำแนวทางของ Brislin (1989) ที่พิจารณาการอบรมในมิติต่างๆ ทั้ง ความคิด (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) และ พฤติกรรม (Behavior) กับ ระดับการมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรม (Involvement) มาวิเคราะห์ พบว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ ครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 3 มิติ และระดับของการมีส่วนร่วมมีมากขึ้นกว่าการอบรมที่ผ่านมา โดยเน้นไปที่การให้ความรู้ คือ Cognitive Training กล่าวคือการอบรมที่เน้นการให้ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมหนึ่งๆ ในที่นี้ได้แก่วัฒนธรรมไทย และให้ความรู้เรื่องวัฒนธรรมและการสื่อสารกว้างๆ อีกด้วย การศึกษาพบว่า การฝึกอบรมเป็นไปในทางทาง **Experiential Approaches** มากขึ้นอย่างชัดเจน เห็นได้จากวิธีการที่ใช้ ซึ่งประกอบไปด้วยการอภิปรายปัญหาที่ยกขึ้นมา การออกภาคสนามและการให้แนวทางปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีการใช้กรณีศึกษาที่เรียกว่า **Critical Incidents** อันเป็นวิธีการอบรมแบบ **Attributional Training** ด้วย

จากการอภิปรายข้างต้นที่ว่า การอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกมีส่วนร่วมสูงขึ้นกว่าเดิม สามารถเทียบได้กับ แนวทางการศึกษาของ Gudykunst และ Hammer (1983) ในประเด็น **Didactic - Experiential** กล่าวคือ การฝึกอบรมที่ผ่านมาเคยเป็นแบบ **Didactic** มาก คือเป็นการบรรยายและศึกษาด้วยตนเอง โดยไม่อาศัยวิธีปฏิสัมพันธ์ในการเรียนรู้ แต่ปัจจุบันการอบรมแบบ **Experiential** ที่อาศัยประสบการณ์ที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกหนึ่งๆ ได้รับความนิยมมากขึ้นจนทัดเทียมกับแบบ **Didactic** กล่าวได้ว่า การอบรมทางวัฒนธรรมได้รับการผสมผสานเทคนิคทั้งสองเข้าด้วยกันมากขึ้น โดยครอบคลุมขอบข่ายวัฒนธรรมทั่วไป (**Culture General**) และวัฒนธรรมเฉพาะ (**Culture Specific**) ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น แต่เน้นไปทางเนื้อหาที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย และการสื่อสารมิติวัฒนธรรมไทยเป็นสำคัญ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมกว้างๆ มักใช้การบรรยาย เป็น **Didactic-Culture General** และพบว่าขอบข่าย **Culture General** ยังไม่นิยมฝึกเชิงประสบการณ์ ส่วนเนื้อหา วัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะมักใช้ทั้งวิธีที่มีส่วนร่วมน้อยและมาก คือ ทั้งการบรรยาย ศึกษาจากการอ่าน รวมทั้งการอภิปราย สหนาทกรณีศึกษา บทบาทสมมติ และภาคสนาม จัดได้ว่าเป็นทั้งแนวทาง **Didactic-Culture Specific** และ **Experiential-Culture Specific**

และเมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงเทคนิควิธีย่อยๆ ที่ใช้ในแต่ละแนวทาง ตามที่ Gudykunst, Guzley และ Hammer เสนอไว้ในปี 1996 พบว่า ในแนวทาง **Didactic - Culture General** บริษัทนานาชาติมักจะอบรมโดยใช้วิธีบรรยายหรืออภิปรายเกี่ยวกับวัฒนธรรมกว้างๆ (**Lecture/Discussion**) เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ ปูพื้นเพื่อการอบรมในลำดับต่อไป ส่วนแนวทาง **Experiential - Culture specific** มักใช้วิธี **Bicultural Communication Workshop** มีลักษณะคล้ายการจัดกิจกรรมผสมการสัมมนาระหว่างคนไทยและต่างชาติ เป็นการให้สมาชิกของวัฒนธรรมต่างชาติและวัฒนธรรมไทยมาเข้าอบรมเพื่อเรียนรู้กันและกัน วิธีถัดมาคือ **Culture - specific Role plays** เป็นการใช้บทบาทสมมติแสดงการโต้ตอบกับคนอื่นกวัฒนธรรมหนึ่ง ถัดมาคือแนวทาง **Didactic - Culture Specific** เป็นการอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยตรงที่วิธี

**Area Orientation Briefing** เป็นหลัก คือเป็นการบรรยายทุกแง่มุมเกี่ยวกับประเทศไทย วิธีถัดมา คือ การเรียนภาษาไทย หรือ **Language Training** ซึ่งเป็นการสอนเครื่องมือในการสื่อสาร ที่ได้รับความสำคัญมากขึ้น ถัดมา คือ การอบรมแบบ **Culture Specific Assimilator** กล่าวคือ เป็นการใช้กรณีศึกษามีตัวละครที่พบปัญหาในวัฒนธรรมไทย แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรม วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และวิธีสุดท้าย **Culture Specific Readings** เป็นการให้ บุคลากรต่างชาติศึกษาด้วยตนเองจากการอ่านข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยนั่นเอง

นอกเหนือจากประเด็นเนื้อหา วิธีการ และแนวทางการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมแล้วยังมีประเด็นอื่นๆที่สำคัญต่อการฝึกอบรม ในประเด็นผู้ฝึกอบรม Harris และ Moran (1971) กล่าวว่า มีทางเลือกมากมายที่ทางองค์กรจะตัดสินใจเลือกกว่าใครจะเป็นผู้จัดและผู้ฝึกอบรมทาง วัฒนธรรมให้กับบุคลากรของบริษัท จากการศึกษา พบว่าบริษัทนานาชาติมักจะให้ศูนย์ การฝึกอบรมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติมากที่สุด และพบว่ามักเป็นบริษัทตะวันตกที่นิยมให้ศูนย์การฝึกจัดอบรมให้มากกว่าบริษัท ตะวันออก

ข้อดีในการให้ศูนย์การฝึกอบรมเป็นผู้จัด คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมที่มีความชำนาญโดยเฉพาะ (Harris and Moran, 1971) และในประเทศไทยศูนย์การฝึกอบรม ดังกล่าวเป็นสถาบันที่เน้นการสื่อสารต่างวัฒนธรรมโดยตรง โดยมีวิทยากรทั้งไทยและต่างชาติ เน้นการรวมกลุ่มของทั้งชาวไทยและต่างชาติให้มีโอกาสเรียนรู้กันและกันแบบสองทาง เน้นการใช้กรณีศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารหรือการทำงานร่วมกันอย่างเฉพาะเจาะจง และเน้นการปรับตัวเข้าหากัน (เมตตา วิวัฒนาคุณ, 2536) นอกจากนี้ยังพบว่าการฝึกอบรมที่ทางศูนย์จัด ทุกเดือน จะมีบุคลากรจากหลายบริษัทเข้าอบรมร่วมกัน ทำให้ได้แบ่งปันประสบการณ์ ได้เรียนรู้จากบุคลากรบริษัทอื่น และยังเป็นการประหยัดอีกด้วย สอดคล้องกับที่ Harris และ Moran เสนอแนะว่าบริษัทต่างๆน่าจะมีการอบรมร่วมกันเนื่องจากจำนวนบุคลากรต่างชาติ ของแต่ละบริษัทที่ส่งไปยังประเทศสาขาอาจไม่มากนักในแต่ละคราว ทำให้ไม่คุ้มค่าที่จะจัด อบรมเองลำพัง ในจุดนี้เมื่อมีศูนย์การอบรมมารองรับก็ได้ประโยชน์และประหยัดงบประมาณ ของบริษัท

วิทยากรผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่บริษัทนานาชาตินิยมมากที่สุดคือ การใช้วิทยากร ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติผสมกัน ซึ่งพบว่าผู้เข้ารับการอบรมส่วนมากพอใจผู้ฝึกอบรมที่มีทั้ง ชาวไทยและชาวต่างชาติผสมกันมากที่สุด สังเกตได้ว่าบริษัทนานาชาติไม่ค่อยนิยมวิทยากร ชาวไทยเพียงอย่างเดียว แม้ว่าบริษัทตะวันตกนิยมให้วิทยากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ผสมกันมากที่สุดก็ตาม ส่วนบริษัทตะวันออกนิยมวิทยากรต่างชาติมากที่สุด จากการศึกษา พบว่า ปัญหาด้านภาษาเป็นปัจจัยที่ทำให้บริษัทตะวันออกเลือกที่จะให้คนต่างชาติด้วยกัน เป็นผู้อธิบาย โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่น เพราะถ้าอธิบายด้วยภาษาญี่ปุ่นก็จะเข้าใจได้ดีกว่า

สำหรับคุณลักษณะของวิทยากรชาวไทยนั้น บริษัทนานาชาตินิยมผู้ที่เป็นนักวิชาการมากที่สุด ส่วนวิทยากรชาวต่างชาติพบว่า มักจะใช้ผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรมเป็นผู้ถ่ายทอด รองลงมาคือ เป็นบุคลากรต่างชาติที่มีประสบการณ์ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น "Old Hands" คือ คนที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน (Brislin, 1989) และพบว่าไม่ค่อยใช้วิทยากรที่เป็นนักวิชาการชาวต่างชาติในการฝึกอบรม

ในประเด็นผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า บริษัทนานาชาติส่วนใหญ่นิยมให้บุคลากรต่างชาติเข้ารับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมโดยเข้าร่วมกับบุคลากรไทยมากที่สุด ซึ่งเป็นที่พอใจของบุคลากรต่างชาติเป็นอย่างมาก การที่ให้บุคลากรเข้าร่วมทั้งบุคลากรไทยและต่างชาติ เนื่องจากทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน เป็นการแลกเปลี่ยนและปรับเข้าหากันระหว่างบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย นอกจากนี้ พบว่าบางบริษัทอนุญาตให้คู่สมรสและครอบครัวของบุคลากรต่างชาติเข้าร่วมด้วย เนื่องจากปัจจัยครอบครัวที่ติดตามบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการใช้ชีวิตอยู่ต่างประเทศของบุคลากรต่างชาติ ถ้าครอบครัวปรับตัวได้ดีก็จะเสริมการทำงานในต่างประเทศของบุคลากรนั้นๆด้วย (Bhagat and Prien, 1996) แต่ทั้งนี้ การให้คู่สมรสเข้าร่วมด้วยก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเท่าไรนัก

การจัดอบรมทางวัฒนธรรมต้องคำนึงถึงเวลาและสถานที่ในการฝึกอบรมด้วย เพราะมีผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรต่างชาติ สำหรับการฝึกอบรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยส่วนมากจะจัดในประเทศไทย หลังจากบุคลากรต่างชาติทำงานไประยะหนึ่งมากที่สุด เนื่องจากเป็นการฝึกอบรมในบริบทจริงและบุคลากรมีประสบการณ์ต่างวัฒนธรรมกับคนไทยบ้างแล้ว อาจคิดตั้งคำถาม หรือแม้แต่มีปัญหาที่ซับซ้อนใจ การอบรมในช่วงนี้จะทำให้ผู้รับการอบรมนำเอาประสบการณ์ของตนมาเทียบเคียงได้ ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวเป็นเวลาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพึงพอใจมากที่สุดด้วย การจัดอบรมทางวัฒนธรรมที่รองลงมาคือ จัดในช่วงก่อนมาประเทศไทย คือจัดในประเทศแม่ ที่เรียกว่า Pre-departure Training

ผลที่ได้ในประเด็นนี้พบความแตกต่างอย่างมากจากการศึกษาของเมตตา วิวัฒนานุกูล (2536) ที่ระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่บุคลากรต่างชาติได้รับมักจัดขึ้นก่อนที่จะมาประเทศไทยมากที่สุด รองลงมาคือที่ประเทศไทยก่อนเริ่มงาน และถัดมาคือ ที่ประเทศไทยหลังเริ่มงานไปแล้ว จะเห็นได้ถึงความเปลี่ยนแปลงเพราะการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในปัจจุบันนิยมจัดเมื่อบุคลากรมาถึงประเทศไทย และทำงานแล้วมากที่สุด ในขณะที่การอบรมก่อนเดินทางมาประเทศไทยลดลงอย่างชัดเจน แสดงว่าบริษัทนานาชาติหันมาจัดการอบรมที่ประเทศไทยมากกว่าจัดที่ต่างประเทศ

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ พบว่า บริษัทตะวันตกมักใช้เวลาในการฝึกอบรม 2-3 วัน โดยจัดต่อเนื่องกันไปเลย ซึ่งพบว่าบุคลากรในบริษัทตะวันตกพึงพอใจส่วนบริษัทตะวันออกนิยมที่จะฝึกอบรม 1/2-1 วันมากที่สุด เป็นการจัดอบรมภายใน 1 วัน ซึ่ง



พบว่าบุคลากรไม่พึงพอใจนัก เนื่องจากเวลาน้อยเกินไป ส่วนการฝึกอบรมที่จัดเป็นหลักสูตรต่อเนื่องหรือมากกว่า 1 ครั้ง พบว่า ในแต่ละครั้งจะใช้เวลาไม่นาน คือ ประมาณ 2 ชั่วโมงเท่านั้น แต่จะมีการฝึกอบรมซ้ำอีกทุกๆเดือน แต่การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องยังไม่เป็นที่แพร่หลายเนื่องจากต้องใช้ง่ำำลังคน เวลาและงบประมาณสูงกว่าการอบรมแบบครั้งเดียวจบ

ทั้งนี้ทั้งนั้น การกำหนดช่วงเวลา และระยะเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆหลายประการ ทั้งรูปแบบ ลักษณะการฝึกอบรม งบประมาณ ความเห็นที่มีต่อการฝึกอบรม เช่น บ้างว่าเร่งรัดจะให้ผลดี บ้างว่าระยะยาวจะดีกว่า ตลอดจนสถานการณ์ เช่น เป็นนักธุรกิจ ไม่มีเวลามากนัก ล้วนส่งผลต่อการกำหนดเวลาการฝึกอบรมทั้งสิ้น (Harris and Moran, 1971) ส่วนสถานที่ที่ใช้นั้นมักจะเป็นไปตามความสะดวกของแต่ละองค์กรเป็นหลักเช่นกัน

### **การนำเสนอค่านิยมไทยในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและแหล่งข้อมูล**

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การอบรมทางวัฒนธรรมนำเสนอทั้งค่านิยมในการทำงานและค่านิยมทางสังคมของไทยให้กับบุคลากรต่างชาติ อาจเป็นเพราะค่านิยมทางสังคมของไทยมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมในการทำงานอย่างเห็นได้ชัด จึงมีการนำเสนอทั้งค่านิยมทางสังคมและค่านิยมในการทำงานควบคู่กันไป แม้ว่าอบรมจะจัดเพื่อการทำงานในองค์กรเป็นหลักก็ตาม

ค่านิยมบางประการเป็นทั้งค่านิยมทางสังคมและค่านิยมในการทำงาน เช่น การนับถือผู้อาวุโส เป็นสิ่งที่สังคมไทยยึดปฏิบัติ และเป็นค่านิยมในการทำงานด้วย สอดคล้องกับที่ Fieg (1989 อ้างใน เมตตา วิวัฒนานุกุล) ศึกษาค่านิยมไทยว่า ระบบอาวุโสและความเชื่อฟังผู้ใหญ่เป็นค่านิยมทางสังคมไทยที่ต่างจากค่านิยมในสังคมอเมริกัน และสำหรับการทำงาน Fieg พบว่าโครงสร้างในองค์กรไทยเน้นเรื่องระบบอาวุโสเช่นกัน

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาค่านิยมไทยที่ถูกนำเสนอสู่สายตาศาบุคลากรต่างชาติโดยการอบรมและเอกสาร ส่วนการศึกษาของ เมตตา วิวัฒนานุกุล (2536) เป็นการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมไทยที่บุคลากรต่างชาติระบุ แต่การรับรู้ไม่จำเป็นต้องมาจากการอบรมหรือเอกสารเท่านั้น เป็นค่านิยมไทยในสายตาศาบุคลากรต่างชาติ

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างค่านิยมที่นำเสนอในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมกับค่านิยมไทยที่ชาวต่างชาติรับรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย แสดงได้ดังตารางนี้

ตารางที่ 45 ตารางเปรียบเทียบค่านิยมไทยที่นำเสนอในการฝึกอบรม และค่านิยมไทยที่บุคลากรต่างชาติระบุ

ค่านิยมที่นำเสนอในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	ค่านิยมที่ระบุโดยบุคลากรต่างชาติ
การเคารพอาวุโส	การเน้นระบบอาวุโส
การไม่เผชิญหน้า	การไม่แยกงานออกจากความสัมพันธ์
เกรงใจ	การเน้นลักษณะส่วนบุคคล
การยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	การเน้นลักษณะที่เป็นอยู่มากกว่าการกระทำ
ความเป็นมิตร ใจดี	การเน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ

เมื่อนำผลการระบุค่านิยมไทยจากงานวิจัยทั้งสองมาเปรียบเทียบกัน พบว่า ค่านิยมที่การอบรมนำเสนอมีส่วนใกล้เคียงกับค่านิยมในสายตาศิลปินต่างชาติ โดยเฉพาะค่านิยมการเคารพอาวุโส และการยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สังเกตว่าค่านิยมที่บุคลากรระบุจะเป็นค่านิยมในการทำงานเป็นหลัก ในขณะที่การอบรมมีการให้ข้อมูลทั้งค่านิยมทางสังคมและการทำงาน

นอกจากนี้สังเกตได้ว่า การฝึกอบรมยังคงนำเสนอค่านิยมไทยในลักษณะดั้งเดิมอยู่ แม้ว่าค่านิยมไทยจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ตามกลุ่มคน เช่น คนรุ่นใหม่-คนรุ่นเก่า คนในกรุงเทพ-คนต่างจังหวัด ซึ่งในจุดนี้ทั้ง Fieg (1989 อ้างใน เมตตา วิวัฒนาคุณ 2536) และ เมตตา วิวัฒนาคุณ (2536) ได้ชี้ให้เห็นว่าคนแต่ละกลุ่มมีค่านิยมที่ต่างกันไป โดยคนกรุงเทพฯ และคนรุ่นใหม่ ได้รับอิทธิพลจากตะวันตกมากกว่า ค่านิยมจึงมีแนวโน้มไปทางตะวันตกมากขึ้น ดังนั้นการเผยแพร่ข้อมูลทั้งในเอกสาร และการฝึกอบรมควรปรับปรุงให้ทันสมัย และเสนออย่างละเอียดรอบคอบ ระมัดระวังประเด็นเรื่องความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความหลากหลายทางวัฒนธรรมของไทย เพื่อให้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริง สามารถนำไปใช้ได้ และไม่เป็นการสร้างภาพเหมารวม (Stereotype) โดยไม่ได้ตั้งใจ

ดังนั้นการจัดการกับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยจึงเป็นสิ่งสำคัญ จากการวิจัยพบว่า ข้อมูลต่างๆที่นำเสนอสู่บุคลากรต่างชาติ ทั้งเนื้อหาการอบรมและค่านิยมไทย ส่วนมากมาจากชาวต่างชาติ และ จากการร่วมกันเรียบเรียงของชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นส่วนใหญ่ แต่พบว่าข้อมูลจากชาวไทยเพียงฝ่ายเดียวมีน้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากการผสมผสานระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติ ถือว่าเป็นการมองทั้งแบบ “คนใน” หรือ Emic Approach และ “คนนอก” หรือ Etic Approach (Berry, 1980 อ้างใน Gudykunst and Nishida, 1989) ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลที่รอบด้าน คือ จากที่คนไทย

มองตนเอง คนไทยมองต่างชาติ และจากที่คนต่างชาติมองคนไทย และคนต่างชาติมองคนต่างชาติ โดยมุมมองจากแต่ละฝ่ายทำให้ข้อมูลสมบูรณ์ขึ้น เนื่องจากต่างฝ่ายต่างมองไม่เหมือนกัน

สังเกตได้ว่า มีเอกสารจากมุมมองชาวไทยเพียงฝ่ายเดียวน้อยมาก ตรงกับที่เมตตา วิวัฒนาภูล (2536) ระบุว่า การให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยที่จัดทำขึ้นโดยคนไทยหรือรัฐบาลไทยยังมีน้อย และยังไม่มีความสมบูรณ์และศูนย์กลางการศึกษาที่ติดตามด้านการเป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยอย่างจริงจัง

แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยสำหรับให้ข้อมูลแก่ชาวต่างชาติมีความสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นเอกสารการอบรม หนังสือที่ใช้ศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้งสื่อมวลชนประเภทอื่นๆ เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และอินเทอร์เน็ต เนื่องจากเป็นแหล่งข้อมูลที่ชาวต่างชาติมักจะใช้ในการแสวงหาข่าวสารเพื่อการปรับตัว (พิมพ์ใจ สุรินทร์เสรี, 2534; ฉลองรัฐ ยิ่งไพบุลย์, 2537; และธิดารัตน์ กนิษฐนาคะ, 2541) จึงควรมีหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประเทศไทย โดยข้อมูลจะต้องมีความเที่ยงตรง เป็นไปตามความจริง (Realistic Information) ไม่ใช่การเสนอข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์ จะต้องระวังเรื่องการสร้างภาพทั้งภาพที่ดี และภาพที่ไม่ดี เพราะจุดมุ่งหมายคือเสริมสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมไทยตามความเป็นจริง ดังนั้นใครก็ตาม ไม่ว่าจะรัฐบาล เอกชน องค์กรการศึกษา องค์กรไม่แสวงกำไร หรือแม้แต่บุคคลที่สนใจอย่างจริงจัง ควรเริ่มต้นให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย รวมทั้งการให้ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรม เพื่อเป็นพื้นฐานที่มั่นคงในการขยายความรู้ทั้งทางวิชาการ และวิชาชีพต่อไปในอนาคต

### **ความคิดเห็นของบุคลากรต่างชาติต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

ในภาพรวมพบว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยเป็นที่พึงพอใจต่อบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม เพราะบุคลากรมองว่า การอบรมดังกล่าวเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากให้ผลดีทั้งในการปรับตัว การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับคนไทยได้ดีขึ้น

ส่วนฝ่ายจัดการที่เป็นผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยมากมองว่า การอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ช่วยลดปัญหาในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม และการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย เป็นสิ่งที่ให้ผลในแง่ดี มีประโยชน์ ช่วยปรับทัศนคติ และเป็นการปูพื้นให้บุคลากรเรียนรู้ต่อไปด้วยตนเอง

ในกลุ่มบุคลากรที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มองว่า การอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับตน เนื่องจากคาดว่าจะให้ผลดีกับการทำงาน และการสื่อสาร และการปรับตัว ตามลำดับด้วยเช่นกัน

จากความคิดเห็นข้างต้น แสดงว่าโดยทั่วไปบุคลากรทั้งที่เคยและไม่เคยฝึกอบรมมาก่อน รวมทั้งฝ่ายจัดการ เห็นว่าการอบรมทางวัฒนธรรมสามารถทำให้ตนบรรลุเป้าหมายตามที่ Cargille และ Gile (1996) เสนอไว้ เป็นความ “สัมฤทธิ์ผล” ในการอยู่ต่างวัฒนธรรม คือ สามารถปรับตัวได้ดี (Adjustment) ทำงานได้ดี (Task Effectiveness) และสื่อสารได้ดี (Communication Effectiveness)

เมื่อพิจารณา พบว่า ผู้ที่ผ่านการอบรมมาแล้วระบุว่า การอบรมให้ผลหนักไปทางการปรับตัวมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การสื่อสาร และการทำงาน ตามลำดับ ในขณะที่ผู้ที่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมคาดหวังว่า การอบรมจะมีบทบาทต่อการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ การสื่อสาร แล้วจึงเป็นการปรับตัว ดังนั้น จะเห็นว่าสิ่งที่บุคลากรต่างชาติคาดหวังกับผลที่ระบุหลังจากฝึกอบรมแล้วอาจไม่ตรงกันเสียทีเดียว

เมื่อเทียบเคียงกับแนวคิดของ Brislin และ Yoshida (1994 อ้างใน Cargille and Gile, 1996) พบว่า ทั้งความคิดเห็นของผู้ที่ผ่านการอบรม และความคาดหวังของผู้ที่ไม่เคยผ่านการอบรม สอดคล้องกับเป้าหมายของการอบรมทางวัฒนธรรมที่ Brislin และ Yoshida เสนอไว้ กล่าวคือ เป้าหมายในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Attitude) และทักษะ (Skills) ดังนี้ เป้าหมายด้านความรู้ บุคลากรระบุว่า การอบรมช่วยเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับประเทศไทย ด้านทัศนคติ บุคลากรระบุว่า การอบรมช่วยในการลดอคติต่อคนไทย และลดความเครียด ส่วนด้านทักษะ บุคลากรระบุว่า การอบรมช่วยให้ทำงาน สื่อสาร และวางตัวเหมาะสมขึ้นในบริบทวัฒนธรรมไทย

อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นต่อผลการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่บุคลากรต่างชาติระบุในการศึกษาวิจัยนี้ ไม่ใช่การวัดประสิทธิผลของการฝึกอบรมแต่อย่างใด เนื่องจากเป็นเพียงความคิดเห็นจากมุมมองบุคลากรต่างชาติเท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงการอบรมจะส่งผลต่อผู้รับการอบรมอย่างไรนั้น จะต้องวัดจากคู่ปฏิสัมพันธ์ชาวไทยด้วย และ จะต้องทำการวัดประสิทธิผลของการอบรมทางวัฒนธรรมตามหลักการวิชาการ

### **ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ**

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะมีการจัดขึ้นหรือไม่เกิดจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งส่งผลต่อสถานภาพของการฝึกอบรมว่าจะเติบโต หรือมีการขยายตัวต่อไปอย่างไร จากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการจัดหรือไม่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

เมื่อนำผลการศึกษาที่ได้ในการวิจัยนี้มาเทียบเคียงกับปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจากการประมวลงานวิจัยและข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสื่อสารต่างวัฒนธรรม ของ Bhagat and Prien, 1996;

Pawena Sirmangkala, 1993; โกวิทย์ กังสนันท์, 2534; ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์, 2535; เมตตา วิวัฒนาคุณ, 2536; สุมาลี มาโนชนกุล, 2538; อารยา ดิลกานนท์, 2540; ศิริวรรณ ดันตเวทกิจ, 2541 ในบทที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่พบในการศึกษาวิจัยชิ้นนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ สอดคล้องกับวรรณกรรมในอดีต คือ 1) ปัจจัยระดับวัฒนธรรม 2) ปัจจัยระดับองค์กร 3) ปัจจัยระดับสาขาอาชีพ 4) ปัจจัยระดับบุคคล ดังจะแยกอภิปรายเป็นข้อๆ ดังนี้

#### ● ปัจจัยระดับวัฒนธรรม

จากที่ ศิริวรรณ ดันตเวทกิจ(2541) ศึกษาพบว่า ว่าวัฒนธรรมของประเทศสาขา มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติในแต่ละท้องที่ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่จะช่วยให้บุคลากรต่างชาติปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่นได้เร็วขึ้น ฉะนั้นยิ่งวัฒนธรรมเดิมของบริษัทแม่แตกต่างกับวัฒนธรรมไทยมากเท่าไร ก็ยิ่งต้องเตรียมความพร้อมให้บุคลากรต่างชาติมากเท่านั้น ผลการวิจัยนี้ก็เช่นกัน พบว่า บริษัทตะวันตกที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากวัฒนธรรมไทยมากกว่าบริษัทเอเชียอื่นๆ จึงมีการจัดอบรมทางวัฒนธรรมให้บุคลากรต่างชาติมากกว่าด้วย ส่วนบริษัทตะวันออกบางแห่งระบุว่า เนื่องจากวัฒนธรรมที่มีความคล้ายคลึงกัน ทำให้ทางองค์กรไม่ได้จัดการอบรมทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ทัศนคติต่อประเด็นวัฒนธรรมกับการฝึกอบรมก็มีผลสำคัญต่อการฝึกอบรม ทัศนคติที่ว่า การเรียนรู้วัฒนธรรมด้วยการฝึกอบรมไม่ใช่วิธีสำหรับการเรียนรู้วัฒนธรรมตามธรรมชาติ และมองว่าวัฒนธรรมไม่สามารถอบรมกันได้ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เนื่องจากเป็นสิ่งที่สั่งสมมานานไม่สามารถอบรมได้ ทำให้บริษัทไม่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมขึ้น

#### ● ปัจจัยระดับองค์กร

จากการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมขึ้นต่อปัจจัยองค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะนโยบายองค์กร สอดคล้องข้อเสนอของ โกวิทย์ กังสนันท์ (2534) ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์ (2535) และ อารยา ดิลกานนท์ (2540) โดยพบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญจะกำหนดการอบรมทางวัฒนธรรมลงในนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนมากบริษัทสาขาที่ประเทศไทยจะรับแนวทางมาจากบริษัทแม่ อีกส่วนหนึ่งเป็นนโยบายจากการสังเกตเห็นความสำคัญโดยผู้บริหารที่ประเทศไทย ซึ่งเป็นผลให้มีการจัดงบประมาณในการอบรมเอาไว้ อันเป็นสิ่งที่ทำให้การอบรมเกิดขึ้นได้ สำหรับองค์กรที่ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ หรือมองในมุมกลับว่าบุคลากรไทยจะต้องเป็นผู้ปรับเข้าหาบุคลากรต่างชาติ เนื่องจากเป็นความคาดหวังของบริษัท ทัศนคติดังกล่าวของผู้บริหารเป็นปัจจัยในระดับองค์กรที่มีผลต่อการจัดการอบรมทางวัฒนธรรมทั้งสิ้น

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านสภาพการณ์อื่นๆขององค์กรก็มีผลต่อการอบรมทางวัฒนธรรมเช่นกัน เช่น การรวมกิจการกับองค์กรไทยทำให้มีการอบรมทางวัฒนธรรม การไม่มั่นใจในอนาคตขององค์กรและสถานการณ์เศรษฐกิจ ทำให้ไม่ใช้งบประมาณในการอบรมทางวัฒนธรรม

ส่วนขนาดองค์กรที่เล็กและมีบุคลากรต่างชาติน้อย เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่บริษัทนานาชาติไม่จัดการอบรม เพราะไม่คุ้มค่าใช้จ่าย ส่วนบริษัทสาขาบางแห่งไม่มีพนักงานต่างชาติจากบริษัทแม่ ทำให้ไม่ต้องจัดการอบรมทางวัฒนธรรม

#### ● ปัจจัยระดับสาขาอาชีพ

การจะจัดการอบรมใดๆให้พนักงาน จะต้องพิจารณาว่างานนั้นต้องการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ รวมทั้งต้องการปรับทัศนคติหรือไม่ จุดโต (โกวิท กังสนันท์, 2540) การอบรมทางวัฒนธรรมก็จะต้องดูว่า ตำแหน่งนั้นๆต้องอาศัยการสื่อสารและทำงานต่างวัฒนธรรมหรือไม่ (Bhagat และ Pfen, 1996) จากการวิจัยพบว่าลักษณะงานอาชีพของบุคลากรต่างชาติมีผลต่อการจัดการอบรมทางวัฒนธรรม กล่าวคือ บุคลากรต่างชาติบางตำแหน่ง แทบจะไม่ต้องทำงานกับบุคลากรไทยเลย ดังนั้นบริษัทจึงไม่เห็นว่าจะต้องจัดอบรม ส่วนบุคลากรบางตำแหน่งจะต้องคัดเฉพาะคนที่ปรับตัวเข้ากับประเทศไทยและคนไทยได้ดีมากอยู่แล้ว เช่น นักข่าว เพราะต้องออกหาข่าวเป็นภาษาไทย ทางบริษัทจึงไม่เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมเพราะเห็นว่าบุคลากรอยู่เหนือจุดที่ต้องการแล้ว

#### ● ปัจจัยระดับบุคคล

Bhagat และ Pfen (1996) เสนอว่าปัจจัยระดับบุคคลขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคลากรต่อการอบรมทางวัฒนธรรม แต่ผลการศึกษานี้ พบว่า การจัดอบรมไม่ได้จัดตามความต้องการของบุคลากร เนื่องจากส่วนใหญ่ทางองค์กรไม่ได้ประเมินความต้องการแต่จัดเพราะนโยบายของบริษัทกำหนดให้มีอบรมทางวัฒนธรรมเสียมากกว่า ทว่าสำหรับองค์กรที่ไม่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมกลับพบว่า ปัจจัยระดับบุคคลมีส่วนสำคัญต่อการไม่จัดการอบรมทางวัฒนธรรม กล่าวคือไม่มีความต้องการจึงไม่ได้จัดนั่นเอง

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะขยายตัวและเติบโตต่อไปในอนาคต เนื่องจากความเห็นของทั้งฝ่ายจัดการในองค์กรนานาชาติ และตัวบุคลากรต่างชาติเองมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมและตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมมากขึ้น รวมทั้งเห็นว่าการอบรมให้ผลดีต่อบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ไม่พึงพอใจ และระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่มีความจำเป็นต่อบุคลากรต่างชาติ ดังนั้นการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจึงต้องได้รับการพัฒนาต่อไปเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ตอบสนองความต้องการ และ

ความมุ่งหวังให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น โดยปรับปรุงข้อด้อย ผสมผสานวิธีการต่างๆเข้าด้วยกัน และ ค้นหาลู่ทางใหม่เสมอ

การศึกษาริวิจัยในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางสำหรับ พัฒนาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

1. ควรเพิ่มเนื้อหาให้เข้มข้น โดยมุ่งเน้นที่การสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทยโดยมีหลักการอ้างอิง และเพิ่มเนื้อหาความรู้ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยอื่นๆ และ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมกว้างๆให้มากขึ้น
2. ควรปรับเนื้อหาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมตลอดเวลา
3. ไม่ควรเน้นความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมมากเกินไป เพราะอาจเป็นการตอกย้ำภาพฝังใจ (Stereotype) ได้ แต่ควรให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Culture General) อธิบายว่าทำไมวัฒนธรรมจึงทำให้คนมองสิ่งต่างๆและประพฤติไม่เหมือนกัน รวมทั้งพยายามสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมมองความแตกต่างในแง่บวก โดยยอมรับความแตกต่างนั้นๆและเห็นว่า เป็นสิ่งที่น่าเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมเชิงประสบการณ์ให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม (Experiential)
4. ควรเป็นการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ควบคู่ไปกับการเรียนภาษาไทย และผนวกโปรแกรมการศึกษา (Counseling Program) สำหรับบุคลากรต่างชาติเป็นรายๆไป
5. ควรจัดการอบรมด้วยหลายวิธีผสมกัน และพิจารณาผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลักว่าเหมาะสมกับการอบรมวิธีใด โดยควรใช้ปฏิสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ร่วมกับวิธีอื่นๆ แต่จะต้องพยายามหาวิธีที่ผู้รับการอบรมสบายใจและไม่อึดอัด เช่น ใช้วิธีเขียนแสดงความคิดเห็นโดยไม่ออกนาม แทนที่จะใช้การอภิปราย (ถ้าสมาชิกไม่ถนัด)
6. การฝึกอบรมที่ใช้กระบวนการกลุ่มควรหมุนเวียนสมาชิกในกลุ่มย่อยด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลกว้างขวาง และกระจายสมาชิกที่รับการอบรมให้ทั่วถึง
7. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมาจากหลากหลายวัฒนธรรมผสมกัน หรืออย่างน้อยควรเป็น 2 วัฒนธรรม คือ ไทยและต่างชาติ
8. ผู้ฝึกอบรมควรมีลักษณะผสมผสาน โดยมาจากหลายวัฒนธรรม ทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศจากหลายๆทวีป และควรเป็นผู้ที่มีทักษะทางวัฒนธรรมสูงและรู้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะวิทยากรต่างชาติควรรู้ภาษาไทยด้วย
9. ผู้ฝึกอบรมควรมาจากหลากหลายสาขาทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคการศึกษา เพื่อให้ได้ การฝึกอบรมที่มีมุมมองหลากหลายและรอบด้าน
10. ควรมีการฝึกมากกว่า 1 ครั้ง โดยในครั้งแรกจัดในลักษณะ Workshop ติดต่อกัน 2-3 วัน แล้วมีการฝึกซ้ำและติดตามผล (Follow up) หรือจัดเป็นการอบรมระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เช่น อบรมทุกเดือน คราวละ 2 ชั่วโมง ก็ได้
11. ควรใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต ในการหาข้อมูลข่าวสารเพื่อศึกษาด้วยตนเอง และอาจใช้เพื่อสื่อสารกับผู้ฝึกอบรมทั้งไทยและต่างชาติ รวมทั้งบุคลากรไทย เพื่อดำรง

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม และใช้เป็นเครื่องมือในการชักจูงเมื่อมีปัญหา ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีทักษะทางวัฒนธรรมสูงขึ้น

12. สำหรับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่จัดโดยศูนย์การฝึกอบรม บริษัทนานาชาติและทางศูนย์ควรจะหยุดคุยถึงปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กรนั้นๆเสียก่อน เพื่อที่จะได้อบรมตามความต้องการของบริษัทนานาชาตินั้นๆมากยิ่งขึ้น และทางศูนย์ฝึกอบรมควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมภายหลังด้วย

### **ข้อเสนอแนะสำหรับนโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กร**

แม้การวิจัยของ เมตตา วิวัฒนาคุณ (2536) จะพบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมทำให้บุคลากรต่างชาติระบุนความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมของตนได้มากกว่า และระบุว่ามีปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมน้อยกว่าผู้ที่ไม่เคยได้รับการอบรมก็ตาม แต่ในสายตาบุคลากรไทยกลับรู้สึกว่ บุคลากรต่างชาติไม่ได้นำสิ่งที่ได้จากการอบรมไปใช้ปฏิบัติจริง ทำให้เห็นถึงข้อด้อยของการอบรมคือ ไม่สามารถรับประกันประสิทธิผลได้ และยังอาจเน้นความแตกต่างและตอกย้ำทัศนคติเชิงลบจนกลายเป็นภาพฝังใจ(stereotype) ดังที่ Cargile และ Gile(1996) ให้ข้อเสนอไว้

นอกจากนี้ บุคลากรต่างชาติบางส่วนระบุว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่จำเป็นสำหรับตน เนื่องจาก วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้เองได้ การฝึกอบรมไม่ใช่วิธีธรรมชาติในการเรียนรู้วัฒนธรรม และยังไม่สามารถประกันว่าจะได้ผล และบ้างมองว่าเป็นหน้าที่ที่บุคลากรต่างชาติจะต้องเคารพวัฒนธรรมและผู้คนท้องถิ่นอยู่แล้ว อีกทั้งการทำงานกับบุคลากรไทยไม่ได้เป็นสิ่งลำบากในสายตาบุคลากรต่างชาติ

จากข้อด้อยของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่วัดประสิทธิผลได้ยาก และอาจไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ตลอดจนการที่บุคลากรบางส่วนไม่ต้องการการอบรมดังกล่าวข้างต้น แต่ทางองค์กรมีความตระหนักถึงปัจจัยวัฒนธรรม เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการของบริษัทนานาชาติ ทำให้ทางองค์กรต้องคำนึงถึงวิธีการอื่นๆที่จะจัดการกับปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้

การวิจัยนี้พบว่าบริษัทนานาชาติมีนโยบายทางเลือกในการจัดการกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรมมากมาย สามารถนำมาเป็นแนวทางเสนอแนะให้กับองค์กรอื่นๆได้ ดังนี้

#### **1. การอบรม Diversity Training**

บริษัทนานาชาติที่มีการทำงานระหว่างคนจากหลายวัฒนธรรม อาจใช้การอบรม Diversity Training ที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และยอมรับความแตกต่างนั้นๆ



## 2. การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ

ทางบริษัทอาจจัดโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ให้บุคลากรไทยคอยดูแลและช่วยเหลือบุคลากรต่างชาติที่เข้ามาใหม่ จนกว่าจะคุ้นเคยและปรับตัวได้ในระยะหนึ่ง หรือจัดเป็นโปรแกรมปรึกษา (Counseling Program) โดยตั้งกลุ่มบุคลากรในแผนกบุคคลเป็นผู้ให้คำปรึกษาเรื่องการปรับตัว การสื่อสารในวัฒนธรรมไทย และการทำงานในวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสาขาที่ประเทศไทย นอกจากนี้ทางบริษัท อาจจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างชาติกับบุคลากรไทย เช่น จัดไปเที่ยวประจำปี งานกีฬา งานทำบุญ และถือโอกาสนี้จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทยมีปฏิสัมพันธ์กัน เช่น เล่นเกมส์ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เป็นต้น ทางองค์กรอาจตั้งโครงการครอบครัวอุปถัมภ์ (Host Family Program) ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรต่างชาติที่อยากเรียนรู้วิถีชีวิตของคนไทยอย่างจริงจังเข้าอยู่ร่วมกับครอบครัวไทย โดยทางองค์กรเป็นผู้ประสานงานเรื่องที่พักให้ การพักอยู่กับครอบครัวไทยนี้เป็นการเพิ่มโอกาสและสถานการณ์ในการเรียนรู้วัฒนธรรมไทยจากประสบการณ์จริง

## 3. การอบรมบุคลากรไทย

บริษัทนานาชาติบางแห่งอาจหันมาอบรมบุคลากรไทยให้ปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรมของบริษัทแม่และบุคลากรต่างชาติแทน โดยให้บุคลากรไทยเรียนภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ญี่ปุ่น โดยให้เหตุผลว่าเมื่อบุคลากรไทยทำงานในบริษัทนานาชาติ ก็ต้องปรับตามความคาดหวังขององค์กรและนายจ้างต่างชาติ แม้ในนโยบายนี้สะท้อนทัศนคติการยึดตนเองเป็นที่ตั้ง (Ethnocentric) แต่องค์กรพบว่าบุคลากรไทยก็ปรับตัวได้ดี

## 4. นโยบายกั้นกรงบุคลากร

บริษัทนานาชาติบางแห่งเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นจุดเริ่มต้นในการลดปัญหาการสื่อสารและการทำงานระหว่างวัฒนธรรม ดังนั้นจึงพินิจพิเคราะห์กับการคัดคนที่มีความสามารถทางวัฒนธรรม โดยพนักงานไทยจะพิจารณาจากประสบการณ์ต่างวัฒนธรรม เช่น เคยศึกษาทำงาน หรือ เดินทางไปต่างประเทศ ตลอดจนเคยทำงานบริษัทนานาชาติมาก่อนหรือไม่ และความสามารถทางภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ญี่ปุ่น ส่วนพนักงานต่างชาติก็จะคัดเลือกผู้ที่อยู่ในประเทศไทยมานาน พอรู้อาษาไทยบ้าง หรือถ้าเป็นการคัดเลือกจากบริษัทแม่ก็จะพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานในภูมิภาคเอเชีย

## 5. นโยบาย Thaiization

นโยบายนี้เป็นการตัดปัญหาการส่งบุคลากรต่างชาติมาประจำประเทศไทย เนื่องจากบริษัทแม่จะพยายามให้บุคลากรไทยเป็นผู้ดำเนินกิจการทุกอย่างของบริษัทสาขาในประเทศไทย โดยจะเน้นการถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยีให้บุคลากรไทย แทนการส่งบุคลากรต่างชาติมาทำงานในบริษัทสาขา

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

หลังจากการทำงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยพบว่าการศึกษากลับมาเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม และการสื่อสารต่างวัฒนธรรมยังมีสิ่งประเด็นที่น่าสนใจให้ศึกษาวิจัยได้หลายแง่มุม เนื่องจากศาสตร์สาขานี้ยังใหม่ และไม่หยุดนิ่ง จึงทำให้สามารถศึกษาค้นคว้าได้ตลอดเวลา ทั้งสร้างสิ่งใหม่ พิสูจน์สิ่งที่ผ่านมา และเปรียบเทียบกับงานวิจัยจากวัฒนธรรมอื่น รวมทั้งควรใช้วิธีวิจัยที่หลากหลาย ใช้แง่มุมจากทั้งคนในวัฒนธรรมตนเอง (Emic) มุมมองของคนต่างวัฒนธรรม (Etic) และจากวัฒนธรรมที่สาม รวมทั้งเชื่อมโยงปัจจัยทางวัฒนธรรมในระดับกว้าง เช่น ปัจจัยทางสังคมวิทยา มานุษยวิทยา ประวัติศาสตร์ เศรษฐกิจ การเมือง และอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในระดับบุคคล

ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะแนวทางแก่ผู้ที่สนใจสร้างงานวิจัยใหม่ๆ ดังจะยกตัวอย่างเป็นสังเขปได้ ดังนี้

- การวิจัยในเรื่องประสิทธิผลของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรต่างชาติจากสายตาผู้ร่วมงานไทย
- ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมสำหรับบุคลากรไทย
- ศึกษาและค้นคว้าวิธีอื่นๆ ที่ส่งเสริมความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ต่างวัฒนธรรม นอกเหนือจากการฝึกอบรม
- ศึกษาชาวต่างชาติที่สามารถสื่อสารและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมไทยได้อย่างดี โดยศึกษาคุณลักษณะ สาเหตุ และวิธีการพัฒนาตนเองของเขาเหล่านั้น
- ศึกษาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น และการแก้ปัญหาในบริบทอื่นๆ ที่ไม่ใช่บริบทองค์กร เช่น ในครอบครัวที่มีการแต่งงานข้ามชาติ โรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนภาษา การท่องเที่ยว การเป็นอาสาสมัครพัฒนาชนบท และในกิจกรรมทางศาสนา