

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย ศึกษาลักษณะเนื้อหา วิธีการ และองค์ประกอบต่างๆในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ตลอดจนข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทย และแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการฝึกอบรม และเป็นการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจของบุคลากรต่างชาติที่มีต่อการฝึกอบรมดังกล่าว และศึกษาปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

เพื่อให้สามารถตอบปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามกับบุคลากรต่างชาติ 76 ราย จากบริษัทนานาชาติ 76 แห่ง เป็นบริษัทตะวันตก 38 แห่ง บริษัทตะวันออก 38 แห่ง และทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรบุคคล และบุคลากรต่างชาติ จากบริษัทนานาชาติ 16 แห่ง โดยแบ่งเป็นบริษัทตะวันตก 8 แห่ง บริษัทตะวันออก 8 แห่ง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเอกสารการฝึกอบรมและ เอกสารที่ทางองค์กรมอบหมายให้บุคลากรต่างชาติศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 7 ชุด มาวิเคราะห์เนื้อหา แบ่งเป็นเอกสารของบริษัทตะวันตก 6 ชุด เอกสารของบริษัทตะวันออก 1 ชุด

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง
  - ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย แจกแจงตามประเด็นปัญหาการวิจัย
- ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรของบริษัทนานาชาติและบุคลากรต่างชาติในการศึกษาวิจัย

แสดงผลโดยการหาค่าแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ตารางแสดงลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างบริษัทนานาชาติ

ลักษณะประชากร	รวมบริษัทนานาชาติ (n=76)		บริษัทตะวันตก (n=38)		บริษัทตะวันออก (n=38)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ลักษณะองค์กร</b>						
• สัญชาติขององค์กร						
เยอรมัน	13	17.1	13	34.2	-	-
สหรัฐอเมริกา	12	15.8	12	31.6	-	-
อังกฤษ	7	9.2	7	18.4	-	-
สวีตเซอร์แลนด์	2	2.6	2	5.2	-	-
เนเธอร์แลนด์	1	1.3	1	2.6	-	-
สวีเดน	1	1.3	1	2.6	-	-
ฝรั่งเศส	1	1.3	1	2.6	-	-
แคนาดา	1	1.3	1	2.6	-	-
ญี่ปุ่น	20	26.3	-	-	20	52.6
ไทย	6	7.9	-	-	6	15.8
สิงคโปร์	5	6.6	-	-	5	13.2
ฮ่องกง	3	3.9	-	-	3	7.8
อินเดีย	3	3.9	-	-	3	7.8
มาเลเซีย	1	1.3	-	-	1	2.6
• ขนาดขององค์กร*						
ขนาดเล็ก (พนักงานไม่เกิน 50 คน)	27	35.5	13	34.2	14	36.8
ขนาดใหญ่ (พนักงาน 200 คนขึ้นไป)	21	27.6	12	31.6	9	23.7
ขนาดกลาง (พนักงาน 50-200 คน)	12	25.0	10	26.3	9	23.7
ไม่ระบุ	9	11.8	3	7.9	6	15.8
• ประเภทขององค์กร						
บริการ	33	43.4	15	39.5	18	47.4
โรงงาน	9	11.8	2	5.3	7	18.4
จัดจำหน่าย	7	9.2	4	10.5	3	7.9
จัดจำหน่ายและบริการ	6	7.9	3	7.9	3	7.9
โรงงาน จัดจำหน่าย และบริการ	6	7.9	3	7.9	3	7.9
โรงงานและจัดจำหน่าย	5	6.6	5	13.2	-	-
โรงงานและบริการ	1	1.3	-	-	1	2.6
ไม่ระบุ	9	11.8	6	15.8	3	7.9

\* แบ่งขนาดตามเกณฑ์ของสภาอุตสาหกรรม

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะประชากร	รวมบริษัทนานาชาติ (n=76)		บริษัทตะวันตก (n=38)		บริษัทตะวันออก (n=38)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ลักษณะบุคลากรต่างชาติ</b>						
• สัญชาติของบุคลากร						
ญี่ปุ่น	19	25	-	-	19	50
เยอรมัน	13	17.1	12	31.6	1	2.6
อเมริกัน	13	17.1	10	26.3	3	7.9
อังกฤษ	10	13.2	6	15.8	4	10.5
แคนาดา	3	3.9	2	5.3	1	2.6
นิวซีแลนด์	3	3.9	1	2.6	2	5.3
ออสเตรเลีย	2	2.6	-	-	2	5.3
เดนมาร์ก	2	2.6	1	2.6	1	2.6
อินเดีย	2	2.6	-	-	2	5.3
ฟิลิปปินส์	1	1.3	1	2.6	-	-
สวีต	1	1.3	1	2.6	-	-
ฝรั่งเศส	1	1.3	1	2.6	-	-
สวีเดน	1	1.3	-	-	1	2.6
เลบานิส	1	1.3	-	-	1	2.6
กรีซ	1	1.3	-	-	1	2.6
ไม่ระบุ	3	3.9	3	7.9	-	-
• ตำแหน่งของบุคลากร						
ผู้บริหารระดับกลาง	23	30.3	12	31.6	11	28.9
ผู้บริหารระดับสูง	21	27.6	12	31.6	9	23.7
พนักงานระดับปฏิบัติการ	10	13.1	2	5.2	8	21.1
ผู้บริหารระดับล่าง	7	9.2	1	2.6	6	15.8
ที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญ	7	9.2	5	13.2	2	5.3
ไม่ระบุ	8	10.5	6	15.8	2	5.3
• ระยะเวลาที่อยู่ในประเทศไทย						
1 - 3 ปี	34	44.7	17	44.7	17	44.7
น้อยกว่า 1 ปี	11	14.5	5	13.2	6	15.8
มากกว่า 10 ปี	11	14.5	8	21.1	3	7.9
4 - 6 ปี	10	13.2	4	10.5	6	15.8
7 - 10 ปี	6	7.9	2	5.3	4	10.5
ไม่ระบุ	4	5.3	2	5.3	2	5.3

จากแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 76 ชุด สามารถแจกแจงลักษณะทางประชากรได้ทั้งในภาพรวมของบริษัทนานาชาติ ที่ผนวกทั้งบริษัทตะวันตกและบริษัทตะวันออกไว้ด้วยกัน และพิจารณาแยกออกเป็นบริษัทตะวันตก และบริษัทตะวันออก ดังต่อไปนี้

#### ● บริษัทนานาชาติ

กลุ่มตัวอย่างบริษัทนานาชาติทั้ง 76 แห่ง ผู้วิจัยกำหนดให้เป็นบริษัทจากตะวันตก 38 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.0 บริษัทตะวันออก 38 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.0 เท่ากัน จากข้อมูล พบว่า เป็นบริษัทญี่ปุ่นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.3 รองลงมาคือ บริษัทเยอรมัน และบริษัทอเมริกัน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และ 15.8 ตามลำดับ ส่วนมากกลุ่มตัวอย่างบริษัทนานาชาติมีขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 35.5 รองลงมาคือ บริษัทขนาดใหญ่ ร้อยละ 27.6 และบริษัทขนาดกลาง มีน้อยที่สุด ร้อยละ 25.0 ประเภทของกิจการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจประเภทบริการเพียงอย่างเดียว (ไม่ได้ผลิตและจัดจำหน่าย) อาทิเช่น บริษัทรับปรึกษา สำนักงานกฎหมาย สำนักข่าว และ สายการบิน คิดเป็นจำนวนมากที่สุด เท่ากับร้อยละ 43.4 รองลงมา คือ ประเภทโรงงานเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 11.8 ส่วนบริษัทที่เป็นโรงงานและมีการบริการด้วย มีน้อยที่สุด เพียงร้อยละ 1.3

ส่วนใหญ่บุคลากรต่างชาติในบริษัทนานาชาติเป็นชาวญี่ปุ่นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.0 รองลงมาคือชาวเยอรมัน และอเมริกัน ร้อยละ 17.1 เท่ากัน ส่วนใหญ่บุคลากรในบริษัทนานาชาติทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด เท่ากับร้อยละ 30.3 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 27.6 ส่วนบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับล่าง และตำแหน่งที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญ มีน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 9.2 เท่ากัน ส่วนใหญ่บุคลากรต่างชาติ อาศัยอยู่ในประเทศไทยเป็นระยะเวลา 1-3 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 44.7 รองลงมาคือ อยู่ในประเทศไทยน้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.5 เท่ากัน

#### ● บริษัทตะวันตก

เฉพาะกลุ่มตัวอย่างบริษัทตะวันตกทั้ง 38 แห่ง พบว่า เป็นบริษัทเยอรมันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมา คือ บริษัทอเมริกัน คิดเป็นร้อยละ 31.6 บริษัทตะวันตกส่วนใหญ่ เป็นบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาคือบริษัทขนาดใหญ่ ร้อยละ 31.6 ขณะที่บริษัทขนาดกลางมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.3 ส่วนลักษณะกิจการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างบริษัทตะวันตกส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจบริการ คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือ ประเภทโรงงานที่มีทั้งการผลิตและจัดจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 13.2 ส่วนกิจการประเภทโรงงานและบริการ ไม่มีเลย คิดเป็น ร้อยละ 0.0

กลุ่มตัวอย่างบริษัทตะวันตก พบว่า บุคลากรต่างชาติส่วนใหญ่เป็นชาวเยอรมัน คิดเป็นร้อยละ 31.6 รองลงมาคือชาวอเมริกัน ร้อยละ 25.3 และชาวอังกฤษ ร้อยละ 15.8 โดยอยู่ใน

ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางมากที่สุด จำนวนเท่ากัน คือร้อยละ 31.6 ส่วนบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับล่างมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.6 นอกจากนี้ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย พบว่า บุคลากรต่างชาติในบริษัทตะวันตกอยู่ในประเทศไทยเป็นระยะเวลา 1-3 ปี มากที่สุด คือ ร้อยละ 44.7 รองลงมาคือ มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.1 ส่วนระยะเวลา 7-10 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.3

#### ● บริษัทตะวันออก

เฉพาะกลุ่มตัวอย่างบริษัทตะวันตกทั้ง 38 แห่ง พบว่า เป็นบริษัทญี่ปุ่นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.3 รองลงมาคือ บริษัทไทยระดับนานาชาติ มีจำนวน 6 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 7.9 บริษัทตะวันออกส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36.8 รองลงมาคือบริษัทขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีจำนวนเท่ากัน คือ ร้อยละ 23.7 นอกจากนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเกือบครึ่งหนึ่งประกอบธุรกิจบริการ คิดเป็นร้อยละ 47.4 รองลงมา คือ ประเภทโรงงาน ร้อยละ 18.4

กลุ่มตัวอย่างบริษัทตะวันออก พบว่า บุคลากรต่างชาติครึ่งหนึ่ง เป็นชาวญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา คือ ชาวอังกฤษ ร้อยละ 10.5 และชาวอเมริกัน ร้อยละ 7.9 สังเกตได้ว่าในบริษัทตะวันออกมีการจ้างงานชาวตะวันตกมากพอสมควร บุคลากรต่างชาติในกลุ่มตัวอย่างบริษัทตะวันออก ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.9 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 23.7 ส่วนตำแหน่งที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญ มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.3 ส่วนระยะเวลาที่อยู่ในประเทศไทย พบว่า บุคลากรในบริษัทตะวันออกอาศัยอยู่ในประเทศไทยเป็นระยะเวลา 1-3 ปี มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 44.7 รองลงมา คือ น้อยกว่า 1 ปี และ 4-6 ปี เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 15.8 ส่วนบุคลากรที่อยู่ในประเทศไทยมากกว่า 10 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.9

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย แจกแจงตามประเด็นปัญหานำการวิจัย

### ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 1 สถานภาพในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยเป็นอย่างไร

ผลการศึกษาวิจัยในส่วนนี้ สามารถแยกออกเป็นประเด็นย่อย 2 ส่วนด้วยกัน คือ

- สถานภาพการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย
- การฝึกอบรมและนโยบายอื่น ๆ ของบริษัทนานาชาติกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

## สถานภาพการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย

ปัจจุบัน กว่าครึ่งของบริษัทนานาชาติมีนโยบายจัดการฝึกอบรมต่างๆให้กับบุคลากรต่างชาติ เพื่อพัฒนาทรัพยากรในองค์กร พบว่า 45 บริษัท จาก 76 บริษัท มีนโยบายดังกล่าว คิดเป็นร้อยละ 59.2 บริษัทตะวันตกนิยมจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรต่างชาติมากกว่าบริษัทตะวันออก กล่าวคือ บริษัทตะวันตก 26 แห่ง จาก 38 แห่ง มีนโยบายฝึกอบรมให้บุคลากรต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 68.4 ในขณะที่ บริษัทตะวันออกมีการฝึกอบรมบุคลากรต่างชาติ 19 แห่ง จาก 38 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.0

การฝึกอบรมบุคลากรต่างชาติของบริษัทนานาชาติมีหลายรูปแบบด้วยกัน และในบริษัทหนึ่ง ๆ อาจมีการจัดการอบรมหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การเรียนภาษาไทย การอบรมเกี่ยวกับงาน การอบรมการสร้างทีม การปฐมนิเทศทั่วไป การอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การอบรมความเป็นผู้นำ การอบรมการคิดเชิงบวก การอบรมแบบอาศัยพี่เลี้ยง (Mentoring Program) และการอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งได้รับความนิยมมากน้อยสลับกันไปลำดับ พิจารณาจากตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ตารางแสดงการฝึกอบรมต่างๆที่จัดให้บุคลากรต่างชาติของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย

การฝึกอบรม	รวมบริษัทนานาชาติ (n=76)		บริษัทตะวันตก (n=38)		บริษัทตะวันออก (n=38)	
	ฝึกอบรม	ร้อยละ เปรียบเทียบ	ฝึกอบรม	ร้อยละ เปรียบเทียบ	ฝึกอบรม	ร้อยละ เปรียบเทียบ
การฝึกอบรมต่างๆโดยรวม	45	59.2	26	68.4	19	50.0
การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	30	39.5	21	55.3	9	23.7
การเรียนภาษาไทย	20	26.3	10	26.3	10	26.3
การฝึกอบรมการบริหารจัดการ	14	18.4	10	26.3	4	10.5
การปฐมนิเทศทั่วไป	13	17.1	7	18.4	6	15.8
การฝึกอบรมการสร้างทีม	11	14.5	6	15.8	5	13.1
การฝึกอบรมเกี่ยวกับงาน	6	7.9	3	7.9	3	7.9
การอบรมการคิดเชิงบวก	1	1.3	-	-	1	2.6
การอบรมความเป็นผู้นำ	1	1.3	-	-	1	2.6
การอบรมที่อาศัยพี่เลี้ยง	1	1.3	-	-	1	2.6
การอบรมขณะปฏิบัติงาน	1	1.3	-	-	1	2.6

จากตารางพบว่า การฝึกอบรมที่บริษัทนานาชาติในประเทศไทยนิยมจัดให้บุคลากรต่างชาติมากที่สุด คือ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า 30 บริษัท จาก 76 บริษัท

มีการฝึกอบรมดังกล่าว คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาได้แก่ การเรียนภาษาไทย (20 บริษัท จาก 76 บริษัท คิดเป็น ร้อยละ 26.3) การอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (14 บริษัท จาก 76 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.4) การปฐมนิเทศทั่วไป (13 บริษัท จาก 76 บริษัท คิดเป็น ร้อยละ 17.1) การฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างทีม (11 บริษัท จาก 76 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 14.5) การอบรมเกี่ยวกับงาน (6 บริษัท จาก 76 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 7.9) และ ท้ายสุด คือ การอบรมการคิดเชิงบวก การอบรมความเป็นผู้นำ การอบรมแบบอาศัยที่เสี่ยง และการอบรม ขณะปฏิบัติงาน (1 บริษัท จาก 76 บริษัท เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.3)

เมื่อพิจารณาประเภทของการฝึกอบรมที่บริษัทตะวันตกและตะวันออกนิยมจัดขึ้น จะพบความแตกต่าง เนื่องจากบริษัทตะวันตกให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มากที่สุด ถึงร้อยละ 55.3 รองลงมาคือ การเรียนภาษาไทย และการอบรมทางการบริหาร จัดการ คิดเป็นร้อยละ 26.3 เท่ากัน ส่วนบริษัทตะวันออก ให้ความสำคัญกับการเรียนภาษา ไทยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.3 รองลงมาคือ การอบรมทางวัฒนธรรม คิดเป็นร้อยละ 23.7

ดังนั้น สถานภาพการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในปัจจุบัน กล่าวได้ว่า เป็นการฝึกอบรมที่ ได้รับความนิยมนมากที่สุด ในบรรดาการฝึกอบรมต่างๆที่บริษัทนานาชาติในประเทศไทยจัดให้ กับบุคลากรต่างชาติ แม้ว่าภาพรวม การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะยังไม่แพร่หลายนัก คือ มีการจัดขึ้นในบริษัทนานาชาติเพียง 30 แห่ง จาก 76 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 39.5

ในจำนวนบริษัทที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมทั้ง 30 แห่ง พบว่าบางบริษัทมีการ ฝึกอบรมในรูปแบบอื่นๆควบคู่ไปกับการอบรมทางวัฒนธรรมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียน ภาษาไทย พบว่า บริษัทนานาชาติ 14 แห่ง ให้บุคลากรต่างชาติฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและ เรียนภาษาไทยไปด้วยกัน รองลงมาคือ การอบรมทางวัฒนธรรมควบคู่กับการอบรมด้านบริหาร จัดการ (10 แห่ง) การอบรมทางวัฒนธรรมควบคู่กับการปฐมนิเทศทั่วไป (8 แห่ง ) การอบรม ทางวัฒนธรรมควบคู่ไปกับการอบรมการสร้างทีม (7 แห่ง) และ การอบรมทางวัฒนธรรม ควบคู่ไปกับการอบรมเกี่ยวกับงาน(3 แห่ง ) ตามลำดับ

จากการสำรวจพบว่า บริษัทนานาชาติที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมทั้ง 30 แห่ง เป็น บริษัทตะวันตกถึงร้อยละ 70.0 (21 บริษัท) อีกร้อยละ 30.0 (9 บริษัท) เป็นบริษัทตะวันออก

เมื่อพิจารณาแยกย่อยถึงลักษณะองค์กรที่มีการจัดอบรมทางวัฒนธรรม ในประเด็น สัญชาติขององค์กร ขนาด และประเภทขององค์กร สามารถแสดงผลได้ดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 13 ตารางแสดงลักษณะของบริษัทนานาชาติที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ลักษณะองค์กร	จำนวนรวม	มีการอบรมทางวัฒนธรรม (n=30)	ร้อยละเปรียบเทียบ
<b>● สัญชาติขององค์กร</b>			
<b>บริษัทตะวันตก</b>			
สหรัฐอเมริกา	12	8	66.6
อังกฤษ	7	5	71.4
เยอรมัน	13	5	38.5
สวีตเซอร์แลนด์	2	1	50.0
สวีเดน	1	1	100.0
แคนาดา	1	1	100.0
ฝรั่งเศส	1	0	0.0
เนเธอร์แลนด์	1	0	0.0
<b>บริษัทตะวันออก</b>			
ไทย	6	5	83.3
ญี่ปุ่น	20	2	10.0
สิงคโปร์	5	2	40.0
ฮ่องกง	3	0	0.0
อินเดีย	3	0	0.0
มาเลเซีย	1	0	0.0
<b>● ขนาดขององค์กร</b>			
ขนาดใหญ่ (พนักงาน 200 คนขึ้นไป)	21	12	57.1
ขนาดกลาง (พนักงาน 50-200 คน)	19	7	36.8
ขนาดเล็ก (พนักงานไม่เกิน 50 คน)	27	7	25.9
ไม่ระบุ	9	4	44.4
<b>● ประเภทขององค์กร</b>			
ลักษณะกิจการมากกว่า 1 ประเภท*	18	10	55.5
จัดจำหน่าย	7	3	42.9
บริการ	33	10	30.3
โรงงาน	9	2	22.2
ไม่ระบุ	9	5	55.5

\* ได้แก่ บริษัทที่เป็นทั้งโรงงานและจัดจำหน่าย โรงงานและบริการ บริการและจัดจำหน่าย และ เป็นทั้งโรงงาน จัดจำหน่ายและบริการ ซึ่งผู้วิจัยได้รวมเข้าด้วยกันและจัดกลุ่มใหม่เป็น บริษัทที่มีลักษณะกิจการมากกว่า 1 ประเภท เพื่อให้จำนวนบริษัทในกลุ่มดังกล่าวมากขึ้น และคำนวณได้ดีกว่า



จากตารางพบว่า บริษัทนานาชาติที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมส่วนมากเป็น บริษัทตะวันตกมากกว่าบริษัทตะวันออก โดยบริษัทอเมริกันมีการฝึกอบรมจำนวนมากที่สุด คือ 7 ราย รองลงมาคือ บริษัทอังกฤษ 5 ราย และบริษัทเยอรมัน 5 ราย ส่วนบริษัทตะวันออกพบว่า บริษัทไทยมีการอบรมทางวัฒนธรรมมากที่สุด 5 ราย รองลงมาคือ บริษัทญี่ปุ่น 2 ราย และบริษัทสิงคโปร์ 2 ราย

เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนร้อยละของบริษัทนานาชาติจำแนกตามขนาด พบว่า บริษัทขนาดใหญ่มีการฝึกอบรมในสัดส่วนที่มากที่สุด คือ 12 ราย จาก 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.1 รองลงมาคือบริษัทขนาดกลาง มีการอบรม 7 ราย จาก 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.8 ถัดมาคือบริษัทขนาดเล็ก มีการอบรม 7 ราย จาก 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.9 สังเกตได้ว่าบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่า มีแนวโน้มที่จะมีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในสัดส่วนที่มากกว่าตามไปด้วย

เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนร้อยละของบริษัทที่มีการอบรมทางวัฒนธรรม จำแนกตามประเภท พบว่า บริษัทที่มีลักษณะกิจการมากกว่า 1 ประเภท คือ อาจเป็นทั้งโรงงานและจัดจำหน่าย โรงงานและบริการ บริการและจัดจำหน่าย และ เป็นทั้งโรงงาน จัดจำหน่ายและบริการ มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในสัดส่วนที่มากที่สุด คือ 10 ราย จาก 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 55.5 รองลงมาคือบริษัทประเภทจัดจำหน่าย มีการอบรมทางวัฒนธรรม 3 ราย จาก 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.9 ถัดมาคือบริษัทที่มีกิจการประเภทบริการ มีการอบรม 10 ราย จาก 33 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.3 ส่วนกิจการประเภทโรงงานพบว่า มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมน้อยที่สุด คือ 2 ราย จาก 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.2

นอกจากนี้ ผลการสำรวจจากจำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมทั้งหมด 30 ราย พบว่า เป็นชาวตะวันตก 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 80.0 ทั้งนี้ จำนวนดังกล่าวเป็นบุคลากรชาวตะวันตกที่ทำงานทั้งในบริษัทตะวันตกและบริษัทตะวันออก ส่วนตำแหน่งงานของบุคลากรที่ได้รับการอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า เป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญในสัดส่วนที่มากที่สุด คือ 4 ราย จาก 7 ราย คิดเป็น 57.1 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลาง มีการอบรม 10 ราย จาก 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.5 ถัดมาคือพนักงานปฏิบัติการ เช่น วิศวกร นักข่าว เจ้าหน้าที่ต่างๆ ได้รับการอบรม 3 ราย จาก 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 30

สำหรับรายละเอียดของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่บริษัทนานาชาติจัดให้กับบุคลากรต่างชาติ จะกล่าวโดยละเอียดในส่วน ปัญหาข้อที่ 2 (หน้า 54- 93) ที่ว่าด้วย ลักษณะเนื้อหา วิธีการ และองค์ประกอบต่างๆในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ส่วนผลการวิจัยที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็น การฝึกอบรมอื่นๆที่บริษัทนานาชาติจัดขึ้น และนโยบายต่างๆที่องค์กรวางไว้เพื่อจัดการกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย

## การฝึกอบรมและนโยบายอื่นๆของบริษัทนานาชาติกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

แม้บริษัทนานาชาติถึงร้อยละ 60.5 (46 บริษัท) จะไม่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม แต่ก็พบว่า ทางองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการทำงานระหว่างบุคลากรต่างชาติกับบุคลากรไทย ในรูปแบบที่ต่างกันไป โดยจัดเป็นกิจกรรมหรือการฝึกอบรมอื่นๆ แม้แต่บริษัทนานาชาติ บางแห่งที่ไม่มีบุคลากรต่างชาติประจำอยู่ในประเทศไทย ก็มีการอบรมบุคลากรไทยเพื่อเตรียมพร้อมให้ทำงานประสานกับสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขาที่มีอยู่ทั่วโลก

ทางเลือกในการฝึกอบรมของบริษัทนานาชาติ มีทั้งการอบรมบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย อาทิ การเรียนภาษาต่างประเทศ การอบรมเกี่ยวกับการสร้างทีม การอบรมด้านการบริหารจัดการ การฝึกอบรมเกี่ยวกับงาน การฝึกคิดเชิงบวกและสร้างสรรค์ การฝึกความเป็นผู้นำ การฝึกอบรม Diversity Training โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ตลอดจนการร่วมกิจกรรมระหว่างบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในองค์กร

นโยบายการเรียนภาษาต่างประเทศ พบว่า เป็นการสอนภาษาไทยให้กับบุคลากรต่างชาติ โดยส่วนมากจะให้ครูสอนภาษาไทยเข้ามาสอนบุคลากรในที่ทำงาน ก่อนหรือหลังจากเลิกงาน หรือให้บุคลากรต่างชาติเรียนภาษาไทยในสถาบันสอนภาษา โดยที่ทางบริษัท สนับสนุนค่าเล่าเรียนให้ และพบว่า บางบริษัทให้การสนับสนุนครอบครัวของบุคลากรต่างชาติ ในการเรียนภาษาไทยด้วย ส่วนบุคลากรไทย ทางบริษัทจะส่งเสริมให้เรียนภาษาอังกฤษ หรือ ญี่ปุ่น ตามหลักสูตรที่สถาบันภาษาจัดขึ้น โดยทางองค์กรเอื้อเพื่อค่าเล่าเรียนให้เช่นกัน

สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทางบริษัทนานาชาติได้จัดการอบรมที่เกี่ยวกับงานได้แก่ การอบรมด้านเทคนิคในการทำงาน (Technical Training) และการอบรมในเนื้องานที่ทำ (Job Training) โดยจัดเป็นหลักสูตรอย่างเป็นทางการ และเป็น On the Job Training การฝึกอบรมนี้จัดให้ทั้งบุคลากรไทยและต่างชาติ

นอกจากการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับตัวงานแล้ว ยังมีการฝึกอบรมที่เกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรม และทัศนคติที่ช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรเป็นไปได้อย่างดี โดยจัดการฝึกอบรมให้กับทั้งพนักงานไทยและพนักงานต่างชาติ จากการสัมภาษณ์พบว่า การฝึกอบรมดังกล่าวมี การฝึกอบรมให้คิดเชิงบวกและสร้างสรรค์ (Positive and Creative Thinking) การอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Training) การฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Management Training) และที่น่าสนใจก็คือ การฝึกอบรมที่เรียกว่า Diversity Training

**Diversity Training** เป็นการฝึกอบรมที่มีจุดประสงค์ให้พนักงานในบริษัทที่มีความแตกต่างหลากหลายภายในองค์กร (Diversity Organization) เข้าใจถึงความแตกต่างเหล่านั้น ทั้งความต่างทางธรรมชาติ เช่น เชื้อชาติ เพศ สีผิว รูปร่าง หน้าตา ฯลฯ และความแตกต่างที่เปลี่ยนแปลงได้ เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม เมื่อเข้าใจแล้วก็จะได้มีจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่างเหล่านั้นได้ด้วย การอบรมนี้จัดให้กับบุคลากรทุกคนในบริษัท แต่ทว่า บริษัทนานาชาติแห่งนี้ไม่มีบุคลากรต่างชาติมาประจำ แต่ก็มีการทำงานประสานกับบริษัทแม่ และสาขาที่มีเครือข่ายทั่วโลก รวมทั้งลูกค้านานาชาติ ดังนั้นความตระหนักรู้และการเปิดกว้าง ต่อความแตกต่างหลากหลายจึงเป็นสิ่งสำคัญ และที่สำคัญการฝึกอบรมนี้ก็เป็นโยบายของ บริษัทแม่ที่ให้บริษัทสาขาทุกแห่งจัดการอบรม Diversity Training ขึ้นเพื่อให้เข้าใจตรงกัน

สำหรับโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่บริษัท นานาชาติจัดให้กับบุคลากรต่างชาติ แต่บุคลากรนั้นๆไม่ใช่พนักงานประจำที่สาขาประเทศไทย ทว่าเป็นบุคลากรที่มาจากสำนักงานใหญ่ซึ่งกำลังจะได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้บริหาร ดังนั้นจึง ต้องมีการฝึกงานตามบริษัทสาขาหลายแห่ง ไม่ใช่แต่เฉพาะที่ประเทศไทยเท่านั้น โดยในส่วนที่ ฝึกอบรมในประเทศไทยจะใช้เวลา 3 เดือน เพื่อเรียนงานในสถานที่จริง และเรียนงานแบบ On the Job Training โดยให้เรียนรู้งานทุกส่วน ทำให้บุคลากรต่างชาติรู้ระบบการทำงานใน ภาพรวมของบริษัทสาขาในประเทศไทย รวมทั้งสภาพสังคม เศรษฐกิจ สภาพตลาด และ วัฒนธรรม ของบริษัทสาขาจริง ๆ ตลอดการฝึกงานนี้จะมีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นบุคลากรระดับบริหาร ชาวไทยคอยแนะนำ และให้เขียนรายงานส่งหลังจากการเรียนรู้ในแต่ละส่วนผ่านไป เมื่อบุคลากรต่างชาติกลับไปทำงานยังสำนักงานใหญ่จะทำให้เชื่อมโยงสภาพความเป็นจริงใน บริษัทสาขากับการทำงานในสำนักงานใหญ่ได้ดียิ่งขึ้น แต่ข้อเสียของโปรแกรมนี้คือ ต้องใช้งบประมาณสูงมาก

นอกจากนี้ทางบริษัทนานาชาติยังมีการวางนโยบายเพิ่มเติมที่จะทำให้การทำงาน ระหว่างวัฒนธรรมหรือการดำเนินงานของบริษัทนานาชาติเป็นไปได้อย่างราบรื่นขึ้น ได้แก่

- 1) นโยบายการให้ข้อมูลบุคลากรต่างชาติและคู่สมรส
- 2) นโยบายโครงการให้คำปรึกษา และ
- 3) นโยบาย Thaiization

นโยบายการให้ข้อมูลแก่บุคลากรต่างชาติและครอบครัวก่อนการย้ายมาประจำ ประเทศไทย เป็นการติดต่อทางอินเทอร์เน็ตระหว่างภรรยาของผู้บริหารซึ่งเป็นชาวต่างชาติที่ อยู่ในประเทศไทยกับบุคลากรที่กำลังจะย้ายมาประจำประเทศไทย การให้ข้อมูลเป็นการช่วยเหลือในการย้ายประเทศ เป็นการตอบคำถามที่บุคลากรและครอบครัวต้องการ เช่น ความเป็น อยู่ในกรุงเทพฯ การเตรียมตัวที่จะมาอยู่ในประเทศไทย การให้ลูกเข้าโรงเรียนในกรุงเทพฯ โอกาสในการทำงานของภรรยาบุคลากรต่างชาติที่จะต้องติดตามสามีมาด้วย และ เรื่องจิตปะดะ ต่างๆ การดำเนินนโยบายนี้ภรรยาผู้บริหารจะร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลในการช่วยเหลือ

ครอบครัวที่กำลังจะย้ายมาใหม่ให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ และตอบคำถามที่สงสัย ทำให้การย้ายมาอยู่ประเทศไทยเป็นเรื่องง่ายขึ้น

การจัดโครงการให้คำปรึกษาให้กับบุคลากรภายในเรียกว่า Work Counseling Program โดยจะจัดให้มีคณะกรรมการจากตัวแทนของแต่ละแผนกต่าง ๆ แผนกละ 1 คน เรียกว่า Personnel Relation ซึ่งจะมีหน้าที่เป็นผู้ประสานความต้องการของบุคลากรภายในแผนก เป็นสื่อกลางของแผนกในการสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวร่วมกัน โดยคณะกรรมการของ Work Counseling Program จะมีการประชุมกับผู้จัดการแผนกบุคคลเป็นประจำเพื่อรายงานความเป็นไป ความต้องการและปัญหาต่างๆของบุคลากรในแผนกของตน จากนั้นมีการทำรายงานการประชุมเสนอต่อตัวแทนทุกคน รวมทั้งผู้บริหาร การจัดโครงการนี้ รองรับทั้งความต้องการของบุคลากรไทยและต่างชาติซึ่งจะเป็นหนทางที่จะสื่อสารกับฝ่ายบริหารจัดการของบริษัท อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

นโยบาย Thainization มีเป้าหมายในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีจากบริษัทแม่ให้กับบริษัทสาขาในประเทศไทย และถ่ายทอดให้บุคลากรไทยสามารถดำเนินกิจการสาขาในประเทศได้โดยไม่ต้องมีบุคลากรต่างชาติ ทั้งนี้ ทางองค์กรจึงค่อยๆลดจำนวนบุคลากรต่างชาติที่มาประจำประเทศไทยลง ในขณะที่เพิ่มการถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากรไทย และเพิ่มจำนวนผู้บริหารไทยให้มากขึ้น นโยบายดังกล่าวจึงได้ชื่อว่า Thainization การที่มีนโยบายดังกล่าวก็เพราะ บริษัทเล็งเห็นว่าการใช้บุคลากรต่างชาติเข้ามาบริหารหรือดูแลกิจการต่างๆตามระยะเวลาที่กำหนดนั้นทำให้งานสะดุด ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากเมื่อบุคลากรต่างชาติหมดวาระต้องเปลี่ยนคนใหม่ ทำให้งานหยุดชะงัก จึงควรที่จะให้บุคลากรไทยดำเนินงานแทนเพราะไม่ต้องเปลี่ยนคนบ่อยๆตามวาระ ทำให้งานเดินสะดวกกว่า และคนไทยยังรู้และเข้าใจบริบทการทำธุรกิจในประเทศไทยมากกว่า เป็นการลดปัญหาการทำงานและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมลงอีกวิธีหนึ่งด้วย

**ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 2** รูปแบบ ลักษณะเนื้อหา กระบวนการ และองค์ประกอบต่าง ๆ ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ เป็นอย่างไร

ผลการศึกษารวบรวมในส่วนนี้ สามารถแยกออกเป็นประเด็นย่อยตามองค์ประกอบ ดังนี้

- เนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- วิธีการในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

- วิทยาการผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ช่วงเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ระยะเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- สถานที่ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

### เนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

การศึกษาเนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เจาะลึก บริษัทนานาชาติ 7 แห่งที่พบว่ามีฝึกอบรม (จากจำนวนที่สัมภาษณ์ทั้งหมด 16 แห่ง) และวิเคราะห์เอกสารการฝึกอบรมและศึกษาด้วยตนเอง 7 ชุด ของ Cummings (1999) Imai (1999) Cooper และ Cooper (1996) Holmes และ Suchada Tangtongtavy (1995) Suraphong Kanchananaga (1995) Yee และ Gordon (1995) และเอกสารอัดสำเนาที่รวบรวมอยู่ในคู่มือการฝึกอบรมของศูนย์ Cross Cultural Management Co., Ltd. หลักสูตรในปี 1999 (รายนามของเอกสารสามารถดูรายการได้ที่ภาคผนวก จ) ทั้งนี้ ชุดเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ เป็นเอกสารของบริษัทตะวันตก 6 ชุด บริษัทตะวันออก 1 ชุด เอกสารชุดที่ 1- 6 เป็นเอกสารของบริษัทตะวันตก ส่วนเอกสารชุดที่ 7 เป็นเอกสารของบริษัทตะวันออก

เนื้อหาของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วนหลักๆ ได้แก่

- 1) ขอบข่ายของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- 2) มิติในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม และ
- 3) เนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ขอบข่ายในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาขอบเขตของการฝึกอบรมว่า เป็นการฝึกอบรมเรื่องวัฒนธรรมกว้างๆ (Culture General) หรือวัฒนธรรมเฉพาะ (Culture Specific) ซึ่งเจาะจงไปที่วัฒนธรรมไทยเป็นหลัก ส่วนมิติในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เป็นการศึกษาว่าเนื้อหาการฝึกอบรมเน้นหนักไปในมิติความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Domain) มิติด้านทัศนคติ อารมณ์ (Affective Domain) หรือ มิติด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) และในประเด็นเนื้อหาของการฝึกอบรม เป็นการวิเคราะห์ว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ มีการให้ข้อมูลด้านการสื่อสาร และด้านวัฒนธรรมอย่างไร

จากการวิเคราะห์เอกสารทั้ง 7 ชุด แสดงผลภาพรวมได้ดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 14 ตารางแสดงภาพรวมของเนื้อหาในเอกสารการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและ  
ศึกษาด้วยตนเองของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย

ชุด เอกสาร	ขอบข่าย ในการฝึกอบรม		มิติในการฝึกอบรม			เนื้อหาในการฝึกอบรม						
	ทั่วไป	เฉพาะ	ความ คิด	ความ รู้สึก	พฤติกรรม	วัฒนธรรม			การสื่อสาร			
						ทั่วไป	ไทย	ต่างชาติ	ทั่วไป	ไทย	ต่างชาติ	
West												
1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-
3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-
4	-	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-
5	-	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-
6	-	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-
east												
7	-	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓
รวม (ชุด)	2	7	7	4	6	2	7	2	2	7	2	2

จากตารางการวิเคราะห์เนื้อหาเอกสารและการสัมภาษณ์ สามารถอธิบายตามประเด็น  
โดยละเอียด ดังต่อไปนี้

**ขอบข่ายของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม** การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่บริษัท  
นานาชาติจัดขึ้น มีขอบข่ายครอบคลุมทั้ง วัฒนธรรมทั่วไป และวัฒนธรรมเฉพาะ ขยายความได้  
ดังนี้

**เนื้อหาในขอบข่ายวัฒนธรรมทั่วไป** จะเป็นการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
วัฒนธรรม โดยเป็นการอธิบายทฤษฎีที่น่าสนใจ และเป็นข้อเขียนหรือการบอกเล่าของ  
ผู้มีประสบการณ์ โดยมุ่งเน้นมุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรต่างชาติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ  
พื้นฐาน และความไหวรู้สึก (Sensitivity) ด้านวัฒนธรรม เช่น เนื้อหาเกี่ยวกับความแตกต่าง  
ทางวัฒนธรรม มิติทางวัฒนธรรมตามทฤษฎีของ Hofstede ความตระหนักทางวัฒนธรรม  
(Culture Shock) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ช่องว่างทางวัฒนธรรมและปัจจัยผลักดัน  
การเรียนรู้และปรับตัวทางวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และการสร้างความ  
ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่ออาศัยในต่างวัฒนธรรม

**เนื้อหาในขอบข่ายวัฒนธรรมเฉพาะ** ในที่นี้ก็คือ เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย  
นั่นเอง เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสังคมวัฒนธรรมไทย คนไทย และประเทศไทยในประเด็นต่างๆ  
โดยครอบคลุมทั้งด้านวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์โดยตรง เช่น

บุคลิกลักษณะ วิธีคิดและวิธีสื่อสารของคนไทย ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ และวิถีปฏิบัติของคนไทย ตลอดจนเนื้อหาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์โดยตรง เช่น ด้านประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะแขนงต่างๆ เศรษฐกิจ กฎหมาย ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ พรรณไม้ สัตว์ป่า และอื่นๆ อันเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเทศไทย

ส่วนมากการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ จะเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะเจาะจง (Culture Specific) มากกว่าการอบรมในขอบข่ายวัฒนธรรมกว้างๆ (Culture General) จากการวิเคราะห์เอกสาร (ดูตารางที่ 14 หน้า 56) พบว่า เอกสารทั้ง 7 ชุดจะมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยทั้งสิ้น โดยเอกสาร 5 ชุด จาก 7 ชุด มีแต่เนื้อหาวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ ไม่มีวัฒนธรรมทั่วไป ในขณะที่มีเอกสารเพียง 2 ชุด ที่มีทั้งขอบข่ายวัฒนธรรมกว้างๆ และวัฒนธรรมไทยโดยตรง

**มิติของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม** เนื้อหาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ พบว่า มีทั้ง 3 มิติ คือ มิติทางความคิด (Cognitive Domain) มิติทางความรู้สึก (Affective Domain) และ มิติทางพฤติกรรม (Behavioral Domain)

จากการศึกษาพบว่า ไม่มีเอกสารชุดใดเลยที่เจาะจงไปในมิติใดมิติหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการผสมผสานทั้งการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม และให้ความรู้ในแง่มุมต่างๆเกี่ยวกับประเทศไทย สังคมไทยและคนไทย (Cognitive Domain) การปรับทัศนคติและอารมณ์เมื่อต้องเผชิญวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Affective Domain) และแนะวิธีปฏิบัติตนในต่างวัฒนธรรม (Behavioral Domain)

**มิติความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Domain)** เป็นการให้ข้อมูล อธิบายให้เข้าใจ และให้ความรู้ โดยมุ่งหมายให้เข้าใจลักษณะคนไทย และวัฒนธรรมไทยมากขึ้น มีเนื้อหาทั้งวัฒนธรรมไทย (Cultural Specific) ในแง่มุมต่างๆ ทั้งด้านกายภาพ เช่น สภาพภูมิประเทศ ภูมิอากาศ สถานที่ต่างๆ เช่นสถานที่สำคัญและสถานที่ท่องเที่ยว และข้อมูลประเทศไทยที่เกี่ยวกับด้านสังคมวัฒนธรรม เช่น โครงสร้างเศรษฐกิจ สังคม คนไทย วิถีชีวิต วิธีคิด ภาษา ค่านิยม และบรรทัดฐานต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมตะวันตกเพื่อที่จะเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง และเป็นการทำให้เห็นลักษณะวัฒนธรรมไทยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากจะให้ความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยแล้ว มิติดังนี้ยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมทั่วไป (Culture General) อีกด้วย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมกับชีวิตมนุษย์ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมกับการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ ปัญหาเมื่อเผชิญความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการแก้ปัญหาดังกล่าว

**มิติด้านทัศนคติและอารมณ์ (Affective Domain)** เป็นเนื้อหาที่ช่วยสร้างความตระหนักรู้ด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นการเตือนใจให้ผู้เข้ารับการอบรมระวังและตื่นตัว

อยู่เสมอ ช่วยป้องกันการสร้างความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อชาวต่างชาติที่ไม่รู้วัฒนธรรมไทย ทำสิ่งใดที่คนไทยโกรธ หรือโกรธคนไทยเนื่องจากไม่เข้าใจกัน ตลอดจนการตีความไม่ตรงกัน ซึ่งอาจสร้างความรู้สึกหมองใจกันได้ นอกจากนี้ยังมีข้อมูลเกี่ยวกับการปรับทัศนคติระหว่างคนต่างวัฒนธรรม โดยชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เช่น การแบ่งเขาแบ่งเรา (In group - Out group Problem) การมีอคติต่อคนที่ต่างจากตนเอง (Prejudice) ทัศนคติที่มีต่อคนต่างสีผิว การเหยียดผิว (Racism) และความขัดแย้งกันระหว่างชาติพันธุ์ (Ethnic Conflict) ทัศนคติต่อเพศตรงข้าม การมีอคติต่อกันในที่ทำงาน (Prejudice at Work) การยึดเอาตนเองเป็นหลัก (Ethnocentric)

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลเกี่ยวกับความตระหนักทางวัฒนธรรม (Culture Shock) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกเครียด และรู้สึกเป็นตัวประหลาดในสังคมใหม่ ความรู้สึกเมื่อบุคลากรต่างชาติจะต้องโยกย้ายประเทศ โดยเอกสารได้ให้วิธีการปรับอารมณ์และการสร้างความตระหนักแก่นักธุรกิจต่างชาติ เพื่อช่วยในการปรับตัวสู่วัฒนธรรมใหม่ได้ดีขึ้น

มิติด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) เนื้อหาที่เน้นมิติด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) มีลักษณะดังนี้ คือ เป็นการแนะนำแนวทางปฏิบัติในวัฒนธรรมไทยว่าสิ่งใดที่ควรกระทำ สิ่งใดที่ไม่ควรกระทำ เพราะคนไทยถือ และมีการบอกสาเหตุของพฤติกรรมนั้นๆ เพื่อให้เข้าใจมากขึ้น เช่น การใช้เท้า การเล่นสรีระ การไหว้ มารยาทของไทย นอกจากนี้มีการแนะนำวิธีปฏิบัติถ้าหากพบสถานการณ์ที่ทำให้ไม่พอใจหรือขัดเคือง ตลอดจนมีการอบรมเกี่ยวกับสิ่งต้องห้ามในวัฒนธรรมไทย กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ เนื้อหาที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น บอกวิธีการสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรมไทยว่า ควรจะสื่อสารกับคนไทยอย่างไร และมีการแนะนำวิธีทำงานร่วมกับคนไทย มีเกร็ดย่อยๆ สำหรับชาวต่างชาติในการท่องเที่ยว เดินทาง และอยู่อาศัยในประเทศไทยด้วย

จากการวิเคราะห์เอกสาร 7 ชุด จำแนกตามมิติของเนื้อหา พบว่า ทุกชุด เป็นเนื้อหาในมิติความรู้ นับว่าเป็นมิติที่ให้การอบรมมากที่สุด รองลงมา คือ มิติพฤติกรรม พบในเอกสาร 6 ชุด และสุดท้าย คือ มิติความรู้สึก พบในเอกสาร 4 ชุด (ดูในตารางที่ 14 หน้า 56)

เอกสารที่ใช้ทั้ง 3 มิติ คือ มิติความรู้ ความรู้สึก พฤติกรรม ผสมผสานกัน มี 3 ชุด ซึ่งเป็นเอกสารของบริษัทตะวันตกทั้งหมด ส่วนเอกสารที่เน้นมิติด้านความรู้ และพฤติกรรม มี 3 ชุด เป็นเอกสารของบริษัทตะวันตกเช่นกัน ส่วนเอกสารที่เน้นมิติความรู้ และความรู้สึก มีเพียง 1 ชุด และพบว่าเป็นของบริษัทตะวันออก

ข้อมูลในมิติความรู้ความเข้าใจมีการเน้นมากที่สุด ส่วนมิติด้านพฤติกรรม กับความรู้สึก เป็นมิติที่เน้นรองลงมาตามลำดับ โดยบริษัทตะวันตกมุ่งเน้นไปทางมิติความคิด และพฤติกรรม ขณะที่บริษัทตะวันออกเน้นไปทางมิติความคิด และความรู้สึก



**เนื้อหาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม** เนื้อหาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ เนื้อหาทางวัฒนธรรมและเนื้อหาทางการสื่อสาร

ในที่นี่ เนื้อหาทางวัฒนธรรม ในที่นี้คือ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม เช่น ความสำคัญของวัฒนธรรมกับมนุษย์ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ตลอดจน ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง โดยเฉพาะวัฒนธรรมไทย เช่น ชนบธรรมเนียมประเพณีไทย ประวัติศาสตร์ไทย เป็นต้น

ส่วนเนื้อหาทางการสื่อสาร คือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสาร เช่น กระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารต่างวัฒนธรรม การสื่อสารในองค์กร ตลอดจน การสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมหนึ่งๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมไทย เช่น การสื่อสารที่เหมาะสมในบริบทไทย ค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติของคนไทยซึ่งมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร เป็นต้น

จากการสำรวจ พบว่า เนื้อหาของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นการผสมผสานเนื้อหาทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน โดยส่วนมากจะเน้นหนักทางด้านการศึกษาการสื่อสารมากกว่าด้านวัฒนธรรม แสดงผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ตารางแสดงการเน้นเนื้อหาทางการสื่อสารและด้านวัฒนธรรมในการฝึกอบรม

เนื้อหา	รวมบริษัทนานาชาติ (n=30)		บริษัทตะวันตก (n=21)		บริษัทตะวันออก (n=9)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เน้นการสื่อสาร	28	93.3	20	95.2	8	88.9
เน้นการสื่อสารและวัฒนธรรมเท่าๆกัน	2	6.7	1	4.8	1	11.1
เน้นวัฒนธรรม	0	0.0	0	0.0	0	0.0
รวม	30	100.0	21	100.0	9	100.0

การเน้นเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมให้ข้อเน้นหนักไปในทางใด ไม่ได้หมายความว่าให้ข้อมูลเฉพาะด้านการสื่อสาร หรือด้านวัฒนธรรมแต่เพียงด้านใดด้านหนึ่ง หากแต่เป็นการผสมผสานเนื้อหาทั้งสองด้านเข้าด้วยกัน จากการสำรวจบริษัทนานาชาติ 30 บริษัท ที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารมากที่สุด มีผู้ระบุ 28 ราย คิดเป็นร้อยละ 93.3 รองลงมาคือ มีเนื้อหาทั้งด้านวัฒนธรรมและการสื่อสารในน้ำหนักเท่าๆกัน มีผู้ระบุ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.7 ส่วนเนื้อหาที่เน้นเรื่องวัฒนธรรมมากกว่าการสื่อสาร ไม่มีผู้ใดระบุ คิดเป็นร้อยละ 0.0

เมื่อแยกพิจารณาเนื้อหาของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมระหว่างบริษัทตะวันตกและบริษัทตะวันออก พบว่า บริษัทตะวันตกเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับการสื่อสารมากที่สุด มีผู้ระบุ 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 95.2 รองลงมาคือ เนื้อหาที่เน้นทั้งวัฒนธรรมและการสื่อสารเท่าๆกัน มีผู้ระบุ 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.8 ส่วนเนื้อหาที่เน้นหนักทางวัฒนธรรมมากกว่า ไม่มีผู้ใดระบุ คิดเป็น ร้อยละ 0.0

สำหรับบริษัทตะวันออก พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเน้นเนื้อหาการสื่อสารมากที่สุด มีผู้ระบุ 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 88.9 รองลงมาคือ เนื้อหาที่เน้นทั้งวัฒนธรรมและการสื่อสารเท่าๆกัน มีผู้ระบุ 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.1 ส่วนเนื้อหาที่เน้นด้านข้อมูลวัฒนธรรมมากกว่า ไม่มีผู้ระบุเลย คิดเป็นร้อยละ 0.0

เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาของการฝึกอบรมโดยละเอียด พบว่า เนื้อหาด้านวัฒนธรรม และด้านการสื่อสาร สามารถแยกย่อยได้ดังต่อไปนี้

เนื้อหาด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วยเนื้อหาย่อย 3 ส่วน คือ

1. เนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทางวัฒนธรรมทั่วไป
2. เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ
3. เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างชาติ เช่น วัฒนธรรมตะวันตก และวัฒนธรรมญี่ปุ่น ที่มีการหยิบยกมาไว้เป็นส่วนหนึ่งของเอกสารโดยเป็นการนำมาเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมไทย ให้เห็นความต่างชัดเจน

เนื้อหาด้านการสื่อสาร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย เช่นกัน ได้แก่

1. เนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทางการสื่อสารทั่วไป
2. เนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย
3. เนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารในมิติวัฒนธรรมต่างชาติ เช่น ลักษณะการสื่อสารในมิติวัฒนธรรมตะวันตก

#### ● เนื้อหาทางวัฒนธรรม

เนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทางวัฒนธรรมทั่วไป ประกอบด้วยเนื้อหา 6 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

- ๑ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม
- ๑ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและโลกาภิวัตน์
- ๑ ช่องว่างทางวัฒนธรรมและปัจจัยผลักดัน
- ๑ มิติทางวัฒนธรรมตามทฤษฎีของ Hofstede
- ๑ ความตระหนกทางวัฒนธรรม(Culture Shock)
- ๑ การเรียนรู้วัฒนธรรม

รายละเอียดของแต่ละหัวข้อ อธิบายไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 16 ตารางแสดงรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทางวัฒนธรรมทั่วไป

หัวข้อ	รายละเอียด	มีในเอกสาร(ชุด) (n=7)
ความแตกต่างทางวัฒนธรรม	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึง ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องตระหนัก เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้คนรับรู้และให้ความสำคัญในสิ่งที่ต่างกันออกไป มีค่านิยมที่ต่างกัน ทำให้มีพฤติกรรมที่แสดงออกต่างกัน การไม่เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมทำให้เกิดปัญหา แต่อันที่จริงในความแตกต่างของคนก็จะมี ความเหมือนกันอยู่เป็นพื้นฐาน ในจุดนี้ทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคลต้องทำความเข้าใจ	4
การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและโลกาภิวัตน์	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ทำให้วัฒนธรรมต่างๆมาปะทะและประสานกัน การจะก้าวเข้าสู่ระดับสากลจะต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ซึ่งจะต้องมีทักษะทางวัฒนธรรมด้วย	1
ช่องว่างทางวัฒนธรรมและปัจจัยผลักดัน	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึง ช่องว่างทางสังคมและวัฒนธรรมที่ต่างกันของคนในแต่ละท้องถิ่นมาจากปัจจัยดังต่อไปนี้ : ปัจจัยทางประสบการณ์ ปัจจัยด้านพื้นเพความเป็นมา ปัจจัยด้านการเลี้ยงดู ปัจจัยศาสนา ปัจจัยด้านระบบการศึกษา ปัจจัยทางลักษณะสังคม ปัจจัยประชากร เป็นต้น	1
มิติทางวัฒนธรรมตามทฤษฎีของ Hofstede	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึง ทฤษฎีที่ว่าด้วยมิติทางวัฒนธรรมตามทฤษฎีของ Hofstede โดยหยิบยกมา 2 มิติ จาก 4 มิติ คือ อธิบายลักษณะทางวัฒนธรรมโดยพิจารณาลักษณะการรวมกันเป็นกลุ่มหรือการเป็นปัจเจกบุคคล (Collectivism - Individualism) ของวัฒนธรรมนั้น และเรื่องระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power Distance)	1
ความตระหนักทางวัฒนธรรม (Culture Shock)	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึง อารมณ์และความรู้สึกที่บุคคลากรต่างชาติจะต้องย้ายมาอยู่ในประเทศที่ไม่คุ้นเคย การปรับตัวในระยะเวลาต่างๆของ Culture Shock ที่จะต้องเผชิญ ให้ข้อมูล บุคลากรล่วงหน้าว่าควรจะจัดการอย่างไรกับ Culture Shock ที่อาจเกิดขึ้น	1
การเรียนรู้วัฒนธรรม	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการแนะนำวิธีเรียนรู้และเปิดใจสู่การเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ วิธีปฏิบัติตนในการเรียนรู้และอยู่กับวัฒนธรรมที่ต่างไปจากวัฒนธรรมเดิมของตนเอง	1

เนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทางวัฒนธรรมทั่วไป พบว่า หัวข้อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ได้รับการนำเสนอมากที่สุด คือ ปรากฏอยู่ในเอกสาร 4 ชุด จาก 7 ชุด นอกจากนั้น หัวข้ออื่นๆ คือ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและโลกาภิวัตน์ ช่องว่างทางวัฒนธรรมและปัจจัยผลักดัน มิติทางวัฒนธรรมตามทฤษฎีของ Hofstede ความตระหนกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) และ การเรียนรู้วัฒนธรรม ปรากฏอยู่ในเอกสารเพียงหัวข้อละ 1 ชุด เท่านั้น

เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ

เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเทศไทย ประกอบด้วยเนื้อหา 27 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

- ๑ ประวัติศาสตร์ไทย
- ๑ ศาสนาและปรัชญา
- ๑ หลักศีลธรรมของไทย
- ๑ กฎหมายและข้อห้ามต่างๆ
- ๑ การศึกษาไทย
- ๑ ศิลปะและสถาปัตยกรรม
- ๑ วรรณคดีไทย
- ๑ สื่อพื้นบ้านและดนตรีไทย
- ๑ อาหารและการรับประทานอาหาร
- ๑ ชนบทธรรมเนียมประเพณีไทย
- ๑ งานสังคมและเทศกาลของไทย
- ๑ ลักษณะทางสังคมไทย
- ๑ โครงสร้างของสังคมไทย
- ๑ ภาษาศาสตร์สังคม
- ๑ ลักษณะทางประชากรและชนกลุ่มน้อย
- ๑ ความหลากหลายของวัฒนธรรมไทย
- ๑ รัฐบาลและการเมืองไทย
- ๑ ลักษณะทางเศรษฐกิจ
- ๑ การทำธุรกิจในประเทศไทย
- ๑ การใช้ชีวิตในประเทศไทย
- ๑ การใช้เวลาว่างและการบันเทิง
- ๑ ข้อเตือนใจและเกร็ดเล็กๆน้อยๆสำหรับชาวต่างชาติ

- ๑ ข้อมูลท่องเที่ยว
- ๑ ลักษณะภูมิประเทศ
- ๑ ลักษณะภูมิอากาศ
- ๑ ลักษณะพรรณไม้และสัตว์ต่างๆ
- ๑ ระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม

รายละเอียดของแต่ละหัวข้อ อธิบายไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 17 ตารางแสดงรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ

หัวข้อ	รายละเอียด	มีในเอกสาร(ชุด) (n=7)
ประวัติศาสตร์ ไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์ไทย ซึ่งเอกสารบางชุดได้กล่าวถึงตั้งแต่ประเทศไทยสมัยก่อนประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของคนไทย จักรวรรดิในอดีต ประวัติศาสตร์อย่างย่อตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา รัตนโกสินทร์ มีการกล่าวถึงราชวงศ์จักรี ประเทศไทยสมัยสงครามโลก รัฐประหาร และการเลือกตั้งของไทย เนื้อหาส่วนนี้เน้นบทบาทของกษัตริย์ไทยตั้งแต่สมัยก่อนจนถึงปัจจุบัน	5
ศาสนาและ ปรัชญา	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการอธิบายพื้นฐานของศาสนาพุทธ แนวคิดหลัก ธรรมะ ศิล ความเชื่อและปรัชญาทางพุทธ สถานภาพของศาสนาพุทธ นักบวชในพุทธศาสนา ตลอดจนพิธีกรรมต่างๆทางศาสนา เช่น การบวชพระ รวมทั้งศาสนสถาน นอกจากนี้ยังกล่าวถึงศาสนาอื่นๆในประเทศไทยบ้างเป็นส่วนประกอบ เช่น คริสต์ อิสลาม และฮินดู	5
หลักศีลธรรม ของไทย	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึงหลักศีลธรรมที่สำคัญของไทยที่มีการยึดถือในสังคม ได้แก่ ความมีเมตตา กรุณา และการกตัญญูรู้คุณ	1
กฎหมายและ ข้อห้ามต่างๆ	เนื้อหาส่วนนี้เป็นส่วนเล็กน้อย กล่าวถึงไม่มากนักในเอกสาร โดยบอกเรื่องกฎหมายเกี่ยวกับยาเสพติด และการตรวจค้นของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มักเพ่งเล็งชาวต่างชาติ และกล่าวว่ากระบวนการทางกฎหมายทั่วไปของไทยไม่เข้มงวดนัก และใช้เวลานานในการดำเนินการ	2
การศึกษาไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับระบบการศึกษาของไทย ทั้งระบบโรงเรียนและระบบมหาวิทยาลัย รวมทั้งข้อมูลอัตราการอ่านออกเขียนได้ของประชากรไทย	1

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด	มีในเอกสาร(ชุด) (ก=7)
ศิลปะและสถาปัตยกรรม	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการบอกถึงลักษณะทางศิลปะไทยหลายๆแขนง ทั้งจิตรกรรม ประติมากรรม และ สถาปัตยกรรม	1
วรรณคดีไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับวรรณคดีที่เป็นอมตะของไทย ได้แก่ รามเกียรติ์ ชาดก มหาชาติ และพระอภัยมณี เป็นการบอกเรื่องย่อ ความเป็นมา และความสำคัญของวรรณคดีนั้นๆ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลักษณะร้อยกรองของไทย อันได้แก่ โคลง ฉันท์ กาพย์ กลอน ร่าย	1
สื่อพื้นบ้านและดนตรีไทย	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึงลักษณะของสื่อพื้นบ้าน การแสดงต่างๆ เช่น โขน ละคร ลิเก มโนราห์ หนังใหญ่ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงดนตรีไทยและดนตรีสมัยใหม่ด้วย	1
อาหารและการรับประทานอาหาร	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการบอกถึงลักษณะอาหารไทย และวิธีรับประทานอาหารตามมารยาทไทย	4
ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการอธิบายถึงขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย เช่น การให้ความเคารพต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ การที่คนไทยถือเรื่องศิระะว่าเป็นของสูง และแท้ถือว่าเป็นของต่ำ เรื่องการทักทายด้วยการไหว้ การเคารพผู้ใหญ่ และการที่คนไทยไม่แสดงความรักในที่สาธารณะ	6
งานสังคมและเทศกาลของไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับงานสังคมต่างๆของไทย ว่ามีลักษณะอย่างไร มีที่มาอย่างไร และเสนอแนะวิธีปฏิบัติตนในสถานการณ์ต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งานศพ งานบวช งานบุญ งานปีใหม่ งานเลี้ยงสังสรรค์ และเทศกาลต่างๆของไทย และมีการอธิบายว่าเทศกาลต่างๆมีการเฉลิมฉลองอย่างไร และเมื่อไรบ้าง เช่น งานสงกรานต์ ลอยกระทง เป็นต้น	4
ลักษณะทางสังคมไทย	เนื้อหาในส่วนนี้อธิบายถึงลักษณะของสังคมไทย สถาบันที่สำคัญของสังคม และบทบาท เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา สถาบันกษัตริย์ เด็กๆในสังคม และกล่าวถึงประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับสังคมไทย เช่น ปัญหาเรื่องความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ความรุนแรง การใช้อำนาจ เป็นต้น	2

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด	มีในเอกสาร(ชุด) (n=7)
โครงสร้างของ สังคมไทย	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึงโครงสร้างของสังคมไทยที่มีลักษณะเป็นรูปพีระมิด มีการให้ความสำคัญกับลำดับชั้นทางสังคม โดยเงินและอำนาจเป็นตัวกำหนดสถานภาพทางสังคมรวมทั้งการศึกษา ชานิก้าเกิด อภิสิทธิ์ และเส้นสายด้วย	3
ภาษาศาสตร์ สังคม	เนื้อหาส่วนนี้ เป็นการสะท้อนลักษณะทางสังคมวัฒนธรรมไทยโดยพิจารณาจากลักษณะทางภาษาไทย โดยมองว่าภาษาไทยเป็นตัวสะท้อนลักษณะโครงสร้างแนวคิดของสังคมไทย และความไม่เท่าเทียมกันได้เป็นอย่างดี เช่น มีการใช้สรรพนามมากมายโดยแสดงถึงสถานภาพ ระยะห่างทางสังคม ความสนิทสนม และอาวุโส	2
ลักษณะทาง ประชากรและ ชนกลุ่มน้อย	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร ว่าด้วยลักษณะประชากรส่วนใหญ่และชนกลุ่มน้อยของแต่ละชาติพันธุ์ และแต่ละภูมิภาค เช่น เรื่องชาวไทยเชื้อสายจีน และชาวไทยภูเขา	1
ความ หลากหลายของ วัฒนธรรมไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการอธิบายถึงวัฒนธรรมไทยที่มีความหลากหลายในตัวเองและมีการผสมกลมกลืนกันระหว่างวัฒนธรรมไทย จีน ลาว เขมร พม่า อินเดีย มอญ และอื่นๆ	2
รัฐบาลและ การเมืองไทย	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึงลักษณะการเมืองการปกครองและนโยบายของรัฐบาล การทหาร มหาตม และความสำคัญของสถาบันกษัตริย์กับการปกครอง	1
ลักษณะ ทางเศรษฐกิจ	เนื้อหาเกี่ยวกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ปัญหาเศรษฐกิจ ความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ โดยแยกพิจารณาตามภูมิภาค การค้าระหว่างประเทศของไทย ปัญหาทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	3
การทำธุรกิจ ในประเทศไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวข้องกับข้อแนะนำบุคลากรต่างชาติในการทำธุรกิจในประเทศไทย การติดต่อกับองค์กรรัฐของไทย การคอร์รัปชันและสินบน และยังมีกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ในการทำธุรกิจกับคนไทย ที่ว่าด้วยการรักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ในการทำธุรกิจ	2

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด	มีในเอกสาร(ชุด) (n=7)
การใช้ชีวิต ในประเทศไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับความเป็นอยู่ในประเทศไทย ค่าครองชีพ ที่พักอาศัย เสื้อผ้า การเดินทางและยานพาหนะ ผู้ช่วยงานบ้าน โรงเรียนสำหรับบุตรธิดา ห้องสมุด โรงพยาบาล ตำรวจ โรงเรียนสอนภาษา ฯลฯ	3
การใช้เวลาว่าง และการบันเทิง	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการบอกสถานที่และกิจกรรมในเวลาว่าง ที่ทำได้ในประเทศไทย เช่น สถานที่กิน สถานที่ท่องเที่ยว ตลอดจนสถานบันเทิงที่น่าสนใจ แหล่งจับจ่ายซื้อของ การดูมหรสพ กีฬา และแหล่งธุรกิจทางเพศ	3
ข้อเดือนใจและ เกร็ดเล็กๆน้อยๆ สำหรับ ชาวต่างชาติ	เนื้อหาส่วนนี้เกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียในการมาทำงานหรืออาศัยอยู่ในประเทศไทย ข้อแนะนำในการปฏิบัติตน ข้อควรระวัง และข้อควรจำสำหรับชาวต่างชาติ	3
ข้อมูลท่องเที่ยว	เนื้อหาเกี่ยวกับการเตรียมตัวท่องเที่ยวประเทศไทย ข้อมูลการเดินทาง สถานที่ท่องเที่ยวและกิจกรรมที่น่าสนใจ รวมทั้งที่อยู่สำคัญที่จำเป็น เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โรงพยาบาล โรงแรม ตำรวจท่องเที่ยว สถานทูต เป็นต้น	1
ลักษณะ ภูมิประเทศ	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศ แยกตามภูมิภาคต่างๆของประเทศไทย	1
ลักษณะ ภูมิอากาศ	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับลักษณะภูมิอากาศของประเทศไทย แยกตามภูมิภาคและฤดูกาลลักษณะพรรณไม้และสัตว์ต่างๆ	1
พรรณไม้และ สัตว์ต่างๆ	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับลักษณะพืชพรรณธรรมชาติและสัตว์ต่างๆของไทย	1
ระบบนิเวศและ สิ่งแวดล้อม	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับลักษณะทางนิเวศวิทยาและสิ่งแวดล้อมของไทย ข้อมูลเรื่องป่าสงวน สัตว์สงวน นโยบายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และเรื่องการท่องเที่ยวกับสิ่งแวดล้อม	1

เมื่อดูตาราง 14 หน้า 56 พบว่า เอกสารการอบรมทางวัฒนธรรมทุกชุดมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ และจากตารางข้างต้น พบว่า เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย โดยเฉพาะ มีหัวข้อย่อยมากมาย รวมทั้งสิ้น 27 หัวข้อด้วยกัน หัวข้อที่พบในเอกสารมากที่สุด ได้แก่เรื่อง ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย ปรากฏอยู่ในเอกสาร 6 ชุด จากทั้งหมด 7 ชุด



นอกจากนี้ การสำรวจเนื้อหาการอบรมทางวัฒนธรรมยังได้จากการระบุของบุคลากรต่างชาติ ทั้ง 30 บริษัท ที่เคยผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เนื้อหาที่ระบุแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 18 ตารางแสดงเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยที่บุคลากรต่างชาติระบุ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

เนื้อหาทางวัฒนธรรมไทย	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย	19	30.2	12	30.0	7	30.4
การทำธุรกิจในประเทศไทย	9	14.3	6	15.0	3	13.0
ประวัติศาสตร์ไทย	8	12.7	5	12.5	3	13.0
ศาสนาและปรัชญา	8	12.7	4	10.0	4	17.4
กฎหมายและข้อห้ามต่างๆ	7	11.1	5	12.5	2	8.7
อาหารและการรับประทานอาหาร	4	6.3	2	5.0	2	8.7
การใช้เวลาว่างและการบันเทิง	4	6.3	3	7.5	1	4.3
ศิลปะและสถาปัตยกรรม	1	1.6	1	2.5	0	0.0
วรรณคดีไทย	1	1.6	0	0.0	1	4.3
สื่อพื้นบ้านและดนตรีไทย	1	1.6	1	2.5	0	0.0
รวม*	63	100.0	40	100.0	23	100.0

\*ตอบได้มากกว่าบริษัทละ 1 คำตอบ

สำหรับเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยที่บริษัทนานาชาติฝึกอบรมให้กับบุคลากรต่างชาติ พบว่า มีการอบรมเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.2 (มีผู้ระบุ 19 ราย) รองลงมาคือเรื่องการทำธุรกิจในประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 14.3 (มีผู้ระบุ 9 ราย)

สำหรับเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยของบริษัทตะวันตก พบว่า อบรมเรื่อง ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.0 (มีผู้ระบุ 12 ราย) รองลงมาคือ เรื่องการทำธุรกิจในประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 15 (มีผู้ระบุ 6 ราย) ส่วนบริษัทตะวันออก พบว่า เนื้อหาเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีไทย นิยมอบรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.4 (มีผู้ระบุมากที่สุดเช่นกัน คือ 7 ราย) รองลงมาคือ เรื่องศาสนาและปรัชญา คิดเป็นร้อยละ 17.4 (มีผู้ระบุ 4 ราย)

## เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างชาติ

เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างชาติ เช่น วัฒนธรรมตะวันตก และญี่ปุ่น มี 3 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

- ๑ แนวคิดหลักของวัฒนธรรมตะวันตก
- ๑ โครงสร้างทางสังคมของวัฒนธรรมตะวันตก
- ๑ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศญี่ปุ่นและไทย

รายละเอียดของแต่ละหัวข้อ อธิบายไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 19 ตารางแสดงรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างชาติ

หัวข้อ	รายละเอียด	มีเอกสาร(ชุด) (n=7)
แนวคิดหลักของวัฒนธรรมตะวันตก	เนื้อหาในส่วนนี้อธิบายเรื่องค่านิยมและแนวคิดหลักของชาวตะวันตกที่ใช้ในการอธิบายให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมชาวไทย และเป็นการเปรียบเทียบให้เห็นภาพวัฒนธรรมไทยชัดเจนขึ้น แนวคิดหลักและค่านิยมตะวันตกที่หยิบยกมา ได้แก่ พันธะรับผิดชอบ (Accountability) ความเปิดเผย (Frankness) การเน้นเป้าหมายและความสำเร็จ (Goal Oriented) การวางแผนล่วงหน้า (Pro-activity) การยืนยันอย่างสิทธิ์ (Assertiveness) เป็นต้น	1
โครงสร้างทางสังคมของตะวันตก	เนื้อหาในส่วนนี้อธิบายโครงสร้างของสังคมตะวันตก ว่ามีลักษณะเป็นรูปคล้ายเพชร สถานภาพทางสังคมจะถูกจัดอย่างหยาบๆด้วยสถานภาพทางเศรษฐกิจ และอาชีพ มีชนชั้นกลางมาก ส่วนชนชั้นสูง และชนชั้นล่างจะน้อย	1
ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศญี่ปุ่นและไทย	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทย และควรจะมีการพัฒนาอย่างก้าวขึ้นไป	1

เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างชาติมีอยู่ไม่มากในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มีเอกสารเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีเนื้อหาส่วนนี้อยู่ด้วย คือ 2 ชุด จาก 7 ชุด (ดูตารางที่ 14 หน้า 56) และจากตารางข้างต้น พบว่าหัวข้อย่อยทั้ง 3 เรื่อง ปรากฏอยู่ในเอกสารเพียงหัวข้อละ 1 ชุด เท่านั้น โดยหัวข้อแนวคิดหลักของวัฒนธรรมตะวันตก กับเรื่องโครงสร้างทางสังคมของวัฒนธรรมตะวันตก อยู่ในเอกสารชุดเดียวกัน เป็นเอกสารของบริษัทตะวันตก หัวข้อดังกล่าวเป็นการอธิบายวัฒนธรรมตะวันตกเพื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมไทย ให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น

ส่วนหัวข้อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศญี่ปุ่นกับไทย อยู่ในเอกสารการอบรมของบริษัท  
ตะวันออก

● เนื้อหาทางการสื่อสาร

เนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทางการสื่อสารทั่วไป ประกอบด้วยเนื้อหา 8 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

- ๑ การสื่อสารในองค์กรและนโยบายการบริหาร
- ๒ ปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม
- ๓ อุปสรรคในการสื่อสาร
- ๔ กระบวนการสื่อสาร
- ๕ ทักษะในการสื่อสาร
- ๖ ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อการสื่อสาร
- ๗ ทักษะในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม
- ๘ เคล็ดลับในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

รายละเอียดของแต่ละหัวข้อ อธิบายไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 20 ตารางแสดงรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทางการสื่อสารทั่วไป

หัวข้อ	รายละเอียด	มีเอกสาร(ชุด) (n=7)
ปัญหา การสื่อสาร ต่างวัฒนธรรม	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการอธิบายถึงปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทำให้คนมองโลกและมีความคาดหวังต่างกันไป และให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน มีค่านิยมที่ต่างกัน ความต่างนั้นอาจนำมาสู่ปัญหาเรื่องอคติ และการยึดเอาตนเองเป็นหลักได้	2
อุปสรรคใน การสื่อสาร	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการกล่าวถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งอาจเนื่องมาจาก การจัดการกับการสื่อสารภายในองค์กร อุปสรรคทางด้านภาษา และอุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	2
การสื่อสาร ในองค์กรและ นโยบาย การบริหาร	เนื้อหาส่วนนี้เป็นการอธิบายการสื่อสารในองค์กรและปัญหาในองค์กรที่เกิดมาจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแนวปฏิบัติ ทั้งบริบทขององค์กร และบริบทต่างวัฒนธรรมในองค์กร	2

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด	มีเอกสาร(ชุด) (n=7)
กระบวนการสื่อสาร	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารโดยอธิบายการสื่อสารในรูปแบบของกระบวนการส่งและรับสาร (Transmission Process) และอธิบายการสื่อสารที่ต้องแยกเอาข้อเท็จจริงออกมาจากข้อมูลที่ไม่จำเป็นจำนวนมาก และชี้ให้เห็นความสำคัญของการสื่อสาร	1
ทักษะในการสื่อสาร	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการให้ความสำคัญต่อทักษะการสื่อสารและการบริหาร ทักษะในการสื่อสารกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะในการสื่อสารที่มีความสำคัญต่อองค์กร	1
ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อการสื่อสาร	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการเน้นให้เห็นถึง ความสำคัญของมิติวัฒนธรรมที่มีผลต่อการสื่อสาร และชี้ให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	1
ทักษะในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม และผู้ที่มีทักษะทางวัฒนธรรม และบอกข้อดีของคุณสมบัติดังกล่าว	1
เคล็ดลับในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นข้อแนะนำเล็กๆน้อยๆเมื่อบุคลากรต่างชาติจะต้องสื่อสารกับคนไทย วิธีการเลี่ยงคำถามที่อาจทำให้รู้สึกอึดอัดและไม่ต้องการตอบ เรื่องที่ควรสนทนาและไม่ควรสนทนา รวมทั้งข้อท้วงติงที่ให้ชาวต่างชาติตระหนักอยู่เสมอเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนไทย	1

เมื่อพิจารณาภาพรวมในตารางที่ 14 หน้า 58 พบว่า มีเอกสารการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเพียง 2 ชุด จาก 7 ชุด เท่านั้น ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทางการสื่อสารทั่วไป โดยใน 2 ชุดนี้ ครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 8 หัวข้อย่อยดังกล่าว เนื้อหาที่มีการระบุถึงมากได้แก่ หัวข้อ ปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม อุปสรรคการสื่อสาร และการสื่อสารในองค์กร และนโยบายการบริหาร

เนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย

ประกอบด้วยเนื้อหา 15 หัวข้อย่อย  
ดังต่อไปนี้

- ๑) ลักษณะการสื่อสารของคนไทย
- ๑) บุคลิกลักษณะของคนไทย
- ๑) ค่านิยมไทยและบรรทัดฐาน
- ๑) อวัจนภาษาของไทย เช่น การไหว้ การยิ้ม

- ๑ ภาษาไทยและคำง่าย ๆ
- ๒ วิธีปฏิบัติของคนไทย
- ๓ วิธีคิดและวิธีเรียนรู้แบบไทย
- ๔ ความเชื่อและทัศนคติของคนไทย
- ๕ ลักษณะความสัมพันธ์ของคนไทย
- ๖ การบริหารงานแบบไทย
- ๗ ลักษณะการแต่งกายของคนไทย
- ๘ ตัวตนของบุคคลและระยะห่างทางสังคม
- ๙ การใช้เวลาและการให้ความสำคัญกับเวลา
- ๑๐ การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย
- ๑๑ พฤติกรรมการสื่อสารของคนไทย

รายละเอียดของแต่ละหัวข้อ อธิบายไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 21 ตารางแสดงรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย

หัวข้อ	รายละเอียด	มีในเอกสาร(ชุด) (ก=7)
ลักษณะการสื่อสารของคนไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารของคนไทย เช่น คนไทยมักจะไม่ใช่สื่อสารตรง ๆ และไม่พูดเสียงดัง หรือเผชิญหน้า เพราะมักจะรักษาหน้าและระงับอารมณ์ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการสื่อสารในสถานการณ์ต่างๆของคนไทย เช่น วิธีวิพากษ์วิจารณ์ การบ่น การตั้งคำถาม และลักษณะการสื่อสารในองค์กรตามมิติวัฒนธรรมไทย	7
บุคลิกลักษณะของคนไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการอธิบายถึงบุคลิกลักษณะของคนไทยในภาพรวม เช่น คนไทยมีแนวโน้มที่จะรักษาความสัมพันธ์ ดังนั้นจะไม่แสดงอารมณ์โกรธ เสียงความขัดแย้ง รักษาหน้า มีความเกรงใจ ใจเย็น คิดถึงผู้อื่น เป็นคนชอบสนุกสนาน ปรับตัวง่าย แต่ขาดการสร้างสรรค์ ยอมอดทนต่อบางสิ่งที่ไม่เป็นธรรมได้ นอกจากนี้ยังบอกถึงลักษณะคนกรุงและคนต่างจังหวัดอีกด้วย	7
ค่านิยมไทยและบรรทัดฐาน	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการอธิบายค่านิยมทางสังคมและค่านิยมในการทำงานในบริบทวัฒนธรรมไทย เช่น ความเกรงใจ การรักษาความสัมพันธ์ การยึดตัวบุคคล และอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรต่างชาติเข้าใจ และสื่อสารกับคนไทยได้ดีขึ้น	7

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด	มีเอกสาร(ชุด) (n=7)
อวัจนภาษา ของไทย เช่น การไหว้ การอ้อม	เนื้อหาในส่วนนี้เป็น การบอกถึงอวัจนภาษาในบริบทวัฒนธรรมไทย เช่น การไหว้ การค้อมตัว การอ้อม การสัมผัส การใช้เสียง หรือ ความเจ็บ ซึ่งมีการอธิบายทั้งการใช้ อวัจนภาษานั้นๆ และความหมายตามการรับรู้ของวัฒนธรรมไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่ชาวต่างชาติต้องให้ความสำคัญเพราะคนไทย จะไม่พูดตรงๆ แต่มักแสดงออกทางอวัจนภาษา	6
ภาษาไทยและ คำต่างๆ	เนื้อหาในส่วนนี้เป็น การอธิบายหลักและลักษณะของภาษาไทย โดยย่อ รวมถึงการออกเสียง คำศัพท์ และประโยคต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับสื่อสาร นอกจากนี้ยังอธิบายแนวคิดหลักของภาษาไทยที่ไม่สามารถแทนด้วยคำภาษาอื่นได้ ก็จะยกคำไทยขึ้นมา อธิบาย เช่น คำต่างๆที่เกี่ยวกับ "ใจ" เช่น เกรงใจ น้ำใจ เป็นต้น	6
วิถีปฏิบัติของ คนไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เป็น การอธิบายถึงวิถีประเพณีปฏิบัติของ คนไทยในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การให้ของขวัญ การถอด รองเท้าเมื่อเข้าบ้าน การจ่ายเงินหรือการให้ทิปเมื่อใช้บริการ ต่างๆ การปฏิบัติตนในครอบครัว การปฏิบัติตนต่อเพศตรงข้าม และเป็น การแนะนำชาวต่างชาติว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร ตามมิติวัฒนธรรมไทย เช่น การปฏิบัติตนเมื่อไปเยี่ยมบ้าน เพื่อนคนไทย การทำความรู้จักกับคนไทย เป็นต้น	6
วิธีคิดและวิธี เรียนรู้แบบไทย	เนื้อหาในส่วนนี้แสดงให้เห็นว่าวิธีคิดของคนไทยได้รับอิทธิพล จากพุทธศาสนา จากเรื่องบุญกรรม การแก้ปัญหาของคนไทย มักใช้วิธีทางสายกลาง อะลุ่มอล่วย คนไทยมีความคิดและ ศิลปะทางการทูตสูง นอกจากนี้ยังมีการชี้ให้เห็นความแตกต่าง ระหว่างคนไทยที่ได้รับวิธีคิดจากตะวันตกอาจมีมุมมองที่ เปลี่ยนไป คือมีการคิดเชิงตรรกะแบบตะวันตกมากขึ้น	4
ความเชื่อและ ทัศนคติของ คนไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เกี่ยวกับความเชื่อและทัศนคติของคนไทย เรื่อง ความเชื่อ เช่น ความเชื่อเรื่องการกลับชาติมาเกิด บุญกรรม วิญญาณ พระภูมิเจ้าที่ ส่วนในด้านทัศนคติ เช่น ทัศนคติที่ คนไทยมีต่อชาวต่างชาติ ทัศนคติที่คนไทยมีต่อคนที่ไม่สุภาพ เช่น แต่งกายไม่เรียบร้อย หรือพูดจาไม่สุภาพ นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงเรื่องปัญหาที่เกิดจากทัศนคติต่อคนต่างวัฒนธรรม	4

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด	มีเอกสาร(ชุด) (ก-7)
ลักษณะความสัมพันธ์ของคนไทย	เนื้อหาในส่วนนี้อธิบายถึงลักษณะความสัมพันธ์ในสังคมไทย โดยบุคคลจะต้องรู้สถานภาพของตนเองและเป็นสังคมที่เน้นอาวุโส ที่มีรูปแบบความสัมพันธ์แนวตั้ง มีลำดับชั้น ซึ่งระยะห่างระหว่างตำแหน่งหรือสถานภาพจะมีมาก และสังคมไทยเป็นสังคมที่เน้นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างเพศหญิงและชาย การผูกมิตรกับเพื่อนคนไทย เป็นต้น	4
การบริหารงานแบบไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการบอกลักษณะการบริหารจัดการแบบไทยและลักษณะของผู้บังคับบัญชาไทย เช่น การใช้พระเดช พระคุณ และบารมีในการบริหาร ความกตัญญูรู้คุณกับการบริหาร ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไทยที่มีช่องว่างมาก การที่บุคลากรไทยยึดมั่นผูกพันกับตัวบุคคลมากกว่าองค์กร และการแนะนำบุคลากรต่างชาติในการบริหารและกระตุ้นให้บุคลากรไทยกระตือรือร้น เป็นต้น	4
ลักษณะการแต่งกายของคนไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการอธิบายและแนะนำการแต่งกายที่เหมาะสมกับสังคมไทย การแต่งกายที่คนไทยยอมรับ และลักษณะการแต่งกายของคนไทย อันเป็นการสื่อสารด้วยอวัจนภาษาอย่างหนึ่ง	3
ตัวตนของบุคคลและระยะห่างทางสังคม (Sense of Self and Space)	เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึง ลักษณะการแสดงตัวตนของคนไทยในสังคม ที่จะต้องมีการประเมินสถานภาพของตนเองและผู้อื่น โดยพิจารณาจากสถานะทางเศรษฐกิจ อำนาจ อาชีพ วิทยุคุณวุฒิ คุณความดี และชาติกำเนิด ซึ่งสถานภาพของบุคคลค่อนข้างจะมีช่องว่างที่ห่างกัน	2
การใช้เวลาและการให้ความสำคัญกับเวลา (Time and Time Recognition)	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการบอกถึงสำนึกเรื่องเวลาของคนไทย การรับรู้และให้ความสำคัญกับเวลา ซึ่งคนไทยมักจะไม่ค่อยตรงต่อเวลานัก และมักอดทนรอได้นานๆ ซึ่งเป็นจุดที่ชาวต่างชาติต้องทำความเข้าใจ นอกจากนี้มีการบอกการนับเวลาตามปฏิทินของไทย วันสำคัญต่างๆด้วย	2
การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการแนะนำแนวทางให้บุคลากรต่างชาติปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่ประเทศไทย และคนไทยให้ได้ดีขึ้น	2

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด	มีเอกสาร(ชุด) (n=7)
พฤติกรรม การสื่อสารของ คนไทย	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นกรออธิบายพฤติกรรมกรสื่อสารของ คนไทย ความสามารถด้านต่างประเทศของคนไทย ภาษาที่ อาจทำให้สับสน เรื่องที่ควรพูด ไม่ควรพูด วิธีการพูดอย่าง สุภาพ พฤติกรรมกรสื่อสารต่างๆ เช่น การชมเชย การขอ การทักทาย การขอบคุณ การเรียกชื่อเล่น เป็นต้น	1

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มีการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติ  
วัฒนธรรมไทยอย่างแพร่หลาย พบว่าปรากฏอยู่ในเอกสารทุกชุด (ดูตาราง 14 หน้า 56) ส่วน  
ตารางข้างต้น แสดงให้เห็นถึงหัวข้อที่มีการระบุนมากที่สุดในการฝึกอบรมและศึกษาด้วย  
ตนเอง คือ หัวข้อลักษณะกรสื่อสารของคนไทย บุคลิกลักษณะของคนไทย ค่านิยมไทยและ  
บรรทัดฐาน โดยมีอยู่ในทุกชุดเอกสาร

นอกจากนี้ การสำรวจเนื้อหากรอบรมทางวัฒนธรรมยังได้จากการระบุของบุคลากร  
ต่างชาติ จาก 30 บริษัท ที่ผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เนื้อหาที่ระบุแสดงได้ดังตาราง  
ต่อไปนี้

ตารางที่ 22 ตารางแสดงเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทยที่บุคลากร  
ต่างชาติระบุ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

เนื้อหาที่เกี่ยวกับการสื่อสาร	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การบริหารงานแบบไทย	22	10.6	15	10.3	7	11.3
บุคลิกลักษณะของคนไทย	21	10.1	16	11.0	5	8.1
ลักษณะกรสื่อสารของคนไทย	20	9.6	14	9.6	6	9.7
อวัจนภาษาของไทย เช่น การไหว้ การยิ้ม	19	9.1	14	9.6	5	8.1
ความเชื่อและทัศนคติของคนไทย	19	9.1	12	8.2	7	11.3
ค่านิยมไทยและบรรทัดฐาน	18	8.7	15	10.3	3	4.8
ลักษณะความสัมพันธ์ของคนไทย	16	7.7	13	8.9	3	4.8
วิถีปฏิบัติของคนไทย :	15	7.2	9	6.2	6	9.7
ภาษาไทยและคำต่างๆ	12	5.8	9	6.2	3	4.8
การใช้เวลาและการให้ความสำคัญ กับเวลา	12	5.8	9	6.2	3	4.8



## ตารางที่ 22 (ต่อ)

เนื้อหาที่เกี่ยวกับการสื่อสาร	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วิธีคิดและวิธีเรียนรู้แบบไทย	11	5.3	8	5.5	3	4.8
การให้รางวัลและการชมเชย	11	5.3	8	5.5	3	4.8
ตัวตนของบุคคลและระยะห่างทางสังคม	7	3.4	3	2.1	4	6.5
ลักษณะการแต่งกายของคนไทย	5	2.4	1	0.7	4	6.5
รวม*	208	100.0	146	100.0	62	100.0

\*ตอบได้มากกว่าบริษัทละ 1 คำตอบ

จากตารางข้างต้น เนื้อหาการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย ที่บุคลากรต่างชาติ ทั้ง 30 ราย ที่ผ่านการฝึกอบรมระบุ พบว่า บริษัทนานาชาตินิยมให้การอบรมเรื่อง การบริหารงานแบบไทย มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.6 (มีผู้ระบุ 22 ราย) รองลงมาคือ หัวข้อบุคลิก ลักษณะของคนไทย คิดเป็นร้อยละ 10.1 (มีผู้ระบุ 21 ราย) ถัดมาเป็นเรื่องลักษณะ การสื่อสารของคนไทย คิดเป็นร้อยละ 9.6 (มีผู้ระบุ 20 ราย) ถัดมาคือ เรื่องอวัจนภาษาของ คนไทย คิดเป็นร้อยละ 9.1 (มีผู้ระบุ 19 ราย) เห็นได้ว่าข้อมูลก่อนข้างกระจาย หัวข้อลำดับ ต้นๆที่นิยมฝึกอบรมให้กับบุคลากรต่างชาติมีหลายหัวข้อซึ่งอยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

สำหรับการฝึกอบรมของบริษัทตะวันตก พบว่า เนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติ วัฒนธรรมไทย มักจะอบรมเรื่องบุคลิกลักษณะของคนไทยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.0 (มีผู้ระบุ 16 ราย) รองลงมาคือ เรื่องการบริหารงานแบบไทย และ เรื่องค่านิยมและ บรรทัดฐาน คิดเป็นร้อยละ 10.3 เท่ากัน (มีผู้ระบุ 15 ราย)

ส่วนบริษัทตะวันออก พบว่า เนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย มักจะ อบรมเรื่องการบริหารงานแบบไทย และ ความเชื่อและทัศนคติของคนไทยมากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 11.3 เท่ากัน (มีผู้ระบุ 7 ราย) รองลงมาคือ เรื่องลักษณะการสื่อสารของคนไทย และ เรื่องวิถีปฏิบัติของคนไทย คิดเป็นร้อยละ 9.7 เท่ากัน (มีผู้ระบุ 6 ราย)

เนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมต่างชาติ มี 2 หัวข้อย่อยดังต่อไปนี้

- ⊕ การสื่อสารของชาวตะวันตก
- ⊕ การรับรู้ระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น

รายละเอียดของแต่ละหัวข้อ อธิบายไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 23 ตารางแสดงรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมต่างชาติ

หัวข้อ	รายละเอียด	มีในเอกสาร(ชุด) (n=7)
การสื่อสารของชาวตะวันตก	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการบอกลักษณะการสื่อสารของชาวตะวันตก เช่น เน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา ผู้ที่มีสถานภาพต่ำกว่าก็สามารถสื่อสารตรงกับผู้ที่สถานภาพสูงกว่าได้ มีการวิพากษ์วิจารณ์ และโต้แย้งได้ซึ่งหน้า เป็นต้น	1
การรับรู้ระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น	เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการบอกถึงทัศนคติระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น เพื่อให้บุคลากรชาวญี่ปุ่นได้ตระหนักรู้ว่าคนไทยมองตนเองอย่างไร	1

เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า เนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมต่างชาติ มีอยู่ในเอกสารการฝึกอบรมและศึกษาด้วยตนเองเพียง 2 ชุด จาก 7 ชุด เท่านั้น (ดูตาราง 14 หน้า 56) ส่วนตารางข้างต้นทำให้ทราบว่า หัวข้อย่อยทั้ง 2 ข้อ คือ การสื่อสารของชาวตะวันตก และการรับรู้ระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น มีอยู่ในเอกสารเพียงหัวข้อละ 1 ชุด นับว่า การอบรมทางวัฒนธรรมไม่เน้นเนื้อหาด้านนี้เท่าไรนัก

โดยสรุป ประเด็นเนื้อหาของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย พบว่า เน้นหนักทางการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทยมากที่สุด รองลงมาคือ เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ

### วิธีการในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยมีหลายวิธีด้วยกัน ได้แก่ ใช้การบรรยาย การสนทนากลุ่มและระดมสมอง การใช้กรณีศึกษา การเล่นเกมบทบาทสมมติ การออกภาคสนาม ตลอดจนการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งรายละเอียดของแต่ละวิธี อธิบายได้ ดังนี้

**วิธีการบรรยาย** เป็นการให้ความรู้ด้วยวิทยากรในเรื่องวัฒนธรรมทั่วไป ความสำคัญของวัฒนธรรมกับมนุษย์ และเรื่องราวเกี่ยวกับคนไทย วัฒนธรรมไทยโดยตรง เป็นการให้ข้อมูล ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมไทยดียิ่งขึ้น ในการฝึกอบรมด้วยการบรรยาย มักจะใช้การบรรยายโดยสื่อบุคคล ไม่มีการใช้ภาพยนตร์ หรือวิดีโอนำเสนอเพิ่มเติม

**วิธีการสนทนากลุ่ม** โดยส่วนมากเป็นการอภิปรายประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและปัญหาที่เกิดขึ้น หรือค่านิยมที่แตกต่างกันระหว่างค่านิยมไทยและ

ค่านิยมต่างชาติ โดยการสนทนามีทั้งการอภิปรายระหว่างบุคลากรต่างชาติกับบุคลากรไทย (ในกรณีที่บุคลากรไทยเข้าร่วมการอบรมด้วย) หรือระหว่างบุคลากรต่างชาติด้วยกันเอง นอกจากนี้มีการแบ่งกลุ่มช่วยกันคิด ระดมสมองร่วมกัน

**การใช้กรณีศึกษา** เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณาปัญหา หรือ ความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ยกตัวอย่างขึ้นมา แล้วลงมติให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบคำถามว่าในสถานการณ์นั้นๆจะต้องทำอย่างไร โดยภายหลังมีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนะนำวิธีที่เหมาะสม

**การใช้บทบาทสมมติ** เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมเล่นละครเพื่อสะท้อน ลักษณะการสื่อสารต่างวัฒนธรรมที่อาจเกิดขึ้น และแสดงให้เห็นค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของ ไทยและต่างชาติ

**การออกภาคสนาม** เป็นการเดินทางร่วมกันระหว่างบุคลากรไทยและ บุคลากรต่างชาติ เช่น ล่องเรือไปต่างจังหวัด และมีกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรต่างชาติและไทย มีปฏิสัมพันธ์กันจริง ๆ

**การศึกษด้วยตนเอง** บางบริษัทที่มีการมอบหมายให้บุคลากรต่างชาติ ศึกษาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการฝึกอบรมด้วยวิธีอื่นๆ โดยส่วนมากทางบริษัทมักให้บุคลากร เรียนรู้ด้วยตนเองจากเอกสาร และสิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นทั้งสิ่งพิมพ์ภายในและเป็นหนังสือที่หาซื้อได้ ตามท้องตลาด บริษัทตะวันออกมักจะใช้เอกสารภายในองค์กรซึ่งผลิตเป็นภาษาที่บุคลากรใน องค์กรนั้นอ่านได้สะดวก เช่น บริษัทญี่ปุ่นจัดพิมพ์เอกสารเป็นภาษาญี่ปุ่น ส่วนบริษัทตะวันตก ใช้หนังสือสำหรับชาวต่างชาติที่เขียนเกี่ยวกับประเทศไทย การพำนักในประเทศไทย ตลอดจน ทำงานกับคนไทย ซึ่งเป็นหนังสือภาษาอังกฤษ ผลิตขึ้นมาเพื่อให้ข้อมูลแก่ชาวต่างชาติที่ มาทำงาน อยู่อาศัย และท่องเที่ยวในประเทศไทยโดยเฉพาะ สำหรับบางองค์กรมีการให้ บุคลากรต่างชาติศึกษาด้วยตนเองโดยดูวิดีโอ ซึ่งวิดีโอดังกล่าวเป็นเทปบันทึกเหตุการณ์จริงของ บริษัทสังคมวัฒนธรรมไทย

จากวิธีการต่างๆที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนำวิธีการ ต่างๆมาใช้มากขึ้นลดหลั่นกันไป พิจารณาได้จากการสำรวจวิธีการอบรมของบริษัทนานาชาติ ทั้ง 30 แห่ง ที่ระบุโดยบุคลากรต่างชาติ ดังแสดงผลในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 24 ตารางแสดงวิธีการในฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่บุคลากรต่างชาติระบุ  
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

วิธีการในการฝึกอบรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อบรมด้วยการบรรยาย	29	28.2	20	27.0	9	31.0
ใช้การสนทนากลุ่ม	28	27.2	20	27.0	8	27.6
ใช้บทบาทสมมติ	19	18.4	14	18.9	5	17.2
ศึกษาด้วยตนเอง	14	13.6	9	12.2	5	17.2
ใช้กรณีศึกษา	12	11.7	11	14.9	1	3.4
ใช้การออกภาคสนาม	1	1.0	0.0	0.0	1	3.4
รวม*	103	100.0	74	100.0	29	100.0

\*ตอบได้มากกว่าบริษัทละ 1 คำตอบ

จากตารางข้างต้น พบว่า วิธีการบรรยายใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติมากที่สุด มีผู้ระบุ 29 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.2 ของวิธีการต่างๆทั้งหมดที่ได้รับการระบุ รองลงมาคือ การใช้การสนทนากลุ่ม มีผู้ระบุ 28 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.2

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันตก พบว่า วิธีการบรรยาย และวิธีสนทนากลุ่มเป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดเท่ากัน มีผู้ระบุ 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.0 รองลงมาคือ การใช้บทบาทสมมติ มีผู้ระบุ 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.9

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันออก พบว่า นิยมวิธีการบรรยาย มากที่สุด มีผู้ระบุ 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.0 รองลงมาคือวิธีการสนทนากลุ่ม มีผู้ระบุ 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.6

เมื่อเปรียบเทียบ พบว่า กรณีศึกษาเป็นวิธีที่ใช้มากในการฝึกอบรมของบริษัทตะวันตก มีผู้ระบุ 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.9 ในขณะที่ บริษัทตะวันออกไม่นิยมการฝึกอบรมดังกล่าว มีผู้ระบุเพียง 1 รายเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 3.4 แต่พบว่า บริษัทตะวันออก มีการออกภาคสนาม 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.4 ในขณะที่บริษัทตะวันตกไม่มี

นอกจากนี้ พบว่า ทางบริษัทนานาชาติมีการให้บุคลากรต่างชาติศึกษาด้วยตนเอง 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.6 โดยที่การศึกษาด้วยตนเองก็มีวิธีการปลีกย่อยต่างๆมากมาย เช่น ศึกษาด้วยสื่อต่างๆ ได้แก่ หนังสือ เอกสาร วิดีโอ เทปคาสเส็ท CD-ROM ตลอดจนศึกษาจากสถาบันภาษา วัดไทย และสื่อบุคคล เป็นต้น วิธีการต่างๆแสดงให้เห็นได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 25 ตารางแสดงวิธีการในศึกษาด้วยตนเองที่บุคลากรต่างชาติระบุ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

การศึกษาด้วยตนเอง	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ศึกษาด้วยเอกสาร	14	58.3	9	50.0	5	83.3
ศึกษาด้วยวิดีโอ	4	16.7	3	16.6	1	16.7
ศึกษาด้วยCD-Rom	2	8.2	2	11.0	0	0.0
ศึกษาจากวัดไทย	1	4.2	1	5.6	0	0.0
ศึกษาจากสถาบันภาษาไทย	1	4.2	1	5.6	0	0.0
ศึกษาจากสื่อบุคคล	1	4.2	1	5.6	0	0.0
ศึกษาจากเทปคาสเส็ต	1	4.2	1	5.6	0	0.0
ศึกษาด้วยอินเทอร์เน็ต	0	0.0	0	0.0	0	0.0
รวม*	24	100.0	18	100.0	6	100.0

\*ตอบได้มากกว่าบริษัทละ 1 คำตอบ

จากตารางข้างต้น พบว่า วิธีการศึกษาเกี่ยวกับสังคมวัฒนธรรมไทยด้วยตนเองที่บุคลากรต่างชาตินิยมที่สุด คือ การศึกษาด้วยเอกสาร มีผู้ระบุ 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือ ศึกษาด้วยวิดีโอ มีผู้ระบุ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.7

การศึกษาด้วยตนเองของบุคลากรในบริษัทตะวันตก พบว่า นิยมการศึกษาด้วยเอกสารมากที่สุด มีผู้ระบุ 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ การศึกษาด้วยวิดีโอ มีผู้ระบุ 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.7

การศึกษาด้วยตนเองของบุคลากรในบริษัทตะวันออก พบว่ามีเพียง 2 วิธีเท่านั้น คือ วิธีการศึกษาด้วยเอกสาร มีผู้ระบุมากที่สุด 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 83.3 รองลงมาคือ การศึกษาด้วยวิดีโอ มีผู้ระบุ 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.7

สังเกตได้ว่าวิธีการศึกษาด้วยตนเองของบริษัทตะวันตกมีความหลากหลายมากกว่าบริษัทตะวันออก และพบว่ยังไม่มีการศึกษาด้วยตนเองจากอินเทอร์เน็ตเลย

ส่วนมากบริษัทนานาชาติจะใช้วิธีการอบรมหลายวิธีผสมผสานกัน เพื่อให้การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมากใช้การบรรยายและการสนทนากลุ่มเป็นวิธีการหลัก แล้วผสมผสานวิธีอื่นๆที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม เช่น ใช้กรณีศึกษาและการแสดงบทบาทสมมติเพิ่มเติม อีกทั้งให้บุคลากรต่างชาติศึกษาด้วยตนเองควบคู่กันไป มีบริษัทนานาชาติเพียงส่วนน้อยที่ใช้การฝึกอบรมวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว รายละเอียดแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 26 ตารางแสดงการผสมผสานวิธีการต่างๆในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม  
เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

วิธีการในการฝึกอบรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช้มากกว่า 2 วิธี*	23	76.7	16	76.2	7	77.8
การบรรยายและสนทนากลุ่ม	5	16.5	4	19.0	1	11.1
การบรรยายเท่านั้น	1	3.3	0	0.0	1	11.1
ศึกษาด้วยตนเองเท่านั้น	1	3.3	1	4.8	0	0.0
การสนทนากลุ่มเท่านั้น	0	0.0	0	0.0	0	0.0
กรณีศึกษาเท่านั้น	0	0.0	0	0.0	0	0.0
ออกภาคสนามเท่านั้น	0	0.0	0	0.0	0	0.0
รวม	30	100.0	21	100.0	9	100.0

จะเห็นได้ว่า ในการฝึกอบรมหนึ่งๆ บริษัทนานาชาตินำวิธีการต่างๆมากกว่า 2 วิธี มาผสมผสานกันเป็นส่วนใหญ่ ทั้งการบรรยายด้วยวิทยากร การสนทนากลุ่ม บทบาทสมมติ กรณีศึกษา การออกภาคสนาม และศึกษาด้วยตนเอง โดยมีผู้ระบุ 23 ราย คิดเป็น ร้อยละ 76.7 รองลงมาคือ ใช้วิธีการอบรม 2 วิธี ได้แก่ การบรรยายและการสนทนากลุ่ม มีผู้ระบุ 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.5 ส่วนการอบรมเพียง 1 วิธี พบว่า เป็นการบรรยายแต่เพียงอย่างเดียว และการศึกษาด้วยตนเอง มีผู้ระบุน้อยที่สุด คือ วิธีละ 1 ราย เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 3.3

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันตก พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการมากกว่า 2 วิธี ผสมกัน มีผู้ระบุ 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 76.2 รองลงมา คือ ใช้ 2 วิธี ได้แก่ การบรรยาย และการสนทนากลุ่มผสมกัน มีผู้ระบุ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.0 ส่วนการบรรยายเพียงอย่างเดียว นั้น ปรากฏว่า ไม่มีผู้ใดระบุเลย

ส่วนบริษัทตะวันออก พบว่า ใช้วิธีการฝึกอบรมมากกว่า 2 วิธี มากที่สุดเช่นกัน มีผู้ระบุ 7 ราย คิดเป็น ร้อยละ 77.8 รองลงมาคือ ใช้วิธีการบรรยายและการสนทนากลุ่ม และใช้การบรรยายเพียงอย่างเดียว มีผู้ระบุรูปแบบละ 1 ราย เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 11.1

\* ใช้การผสมผสานระหว่างวิธี ศึกษาด้วยตนเอง การบรรยายด้วยวิทยากร การสนทนากลุ่ม บทบาทสมมติ กรณีศึกษา และ การออกภาคสนาม

## หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม แบ่งแยกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆด้วยกัน คือ จัดโดยแผนกฝึกอบรมของบริษัทนานาชาติเอง และจัดโดยศูนย์การฝึกอบรม

สำหรับบริษัทที่จัดการอบรมทางวัฒนธรรมเองนั้น พบว่าเป็นการดำเนินงานตามนโยบายการฝึกอบรมของทางองค์กร ที่มอบหมายให้บุคลากรในแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งอาจจัดโดยบริษัทแม่ที่ต่างประเทศ หรือโดยบริษัทสาขาในประเทศไทยก็ได้ บางบริษัทมีการจัดหลายครั้ง ทั้งที่จัดโดยบริษัทแม่ที่ต่างประเทศและบริษัทสาขาในประเทศไทย ทั้งนี้แล้วแต่นโยบายที่ฝ่ายจัดการกำหนด รูปแบบของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่าได้มาจากต่างประเทศ โดยมีการปรับเนื้อหาเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับคนไทยและวัฒนธรรมไทยลงไป เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ส่วนการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ศูนย์การฝึกอบรมจัดขึ้นนั้น พบว่า บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ ใช้การอบรมของ Cross Cultural Management Co., Ltd. ซึ่งจัดการอบรม 2 รูปแบบด้วยกัน คือ การฝึกอบรมภายในที่เรียกว่า In-house Training เป็นการจัดให้กับองค์กรใด องค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ วิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากศูนย์การอบรมจะเข้ามาจัดหลักสูตรให้กับบริษัทนั้นๆ และฝึกอบรมเฉพาะบุคลากรในองค์กร ส่วนอีกแบบหนึ่ง เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมสำเร็จรูป ที่รับบุคลากรจากบริษัทต่างๆหลายบริษัทให้มาอบรมร่วมกัน ตามรูปแบบและเนื้อหาที่กำหนดไว้แล้ว หลักสูตรการอบรมดังกล่าว จัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน ดังนั้นเมื่อองค์กรใด มีบุคลากรต่างชาติมาใหม่ หรือต้องการจะส่งบุคลากรไปร่วมการอบรม ก็สามารถสมัครได้ตลอด

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมแบบจัดภายใน (In-house Training) กับหลักสูตรสำเร็จรูป มีอยู่ว่า การจัดแบบภายในนั้นสามารถสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรนั้นๆได้มากกว่า ผู้เข้าอบรมมีความคุ้นเคยกันอยู่แล้ว จึงไม่ต้องเสียเวลาในการทำความรู้จักกัน ต่างกับหลักสูตรสำเร็จรูปที่ต้องเสียเวลาในจุดนี้ และอาจไม่ได้ตอบคำถามเฉพาะของแต่ละองค์กร แต่ทั้งนี้ในการอบรมด้วยหลักสูตรสำเร็จรูปก็มีข้อดีที่ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรต่างชาติจากบริษัทต่างๆ ทั้งชาวตะวันตกและชาวเอเชียอื่นๆ และทั้งจากองค์กรตะวันตกและตะวันออก

เมื่อพิจารณาหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมโดยละเอียด ตามที่บุคลากรต่างชาติระบุ สามารถแยกเป็น บริษัทแม่ในต่างประเทศ บริษัทแม่ในประเทศไทย บริษัทสาขาในประเทศไทย ศูนย์การฝึกอบรม และสถานศึกษา ซึ่งบางบริษัทที่มีการฝึกอบรมมากกว่า 1 ครั้ง พบว่ามีการจัดอบรมโดยหลายหน่วยงานด้วยกัน ผลจากการสำรวจการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของ

บริษัทนานาชาติทั้ง 30 บริษัท แสดงให้ลักษณะและประเภทของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม  
ชัดเจนขึ้น ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 27 ตารางแสดงหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เรียงตามลำดับจาก  
มากไปหาน้อย

หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ศูนย์การฝึกอบรม	9	30.0	7	33.3	2	22.2
บริษัทสาขาในประเทศไทย	7	23.3	5	23.8	2	22.2
บริษัทแม่ในประเทศไทย	4	13.3	2	9.5	2	22.2
บริษัทแม่ในต่างประเทศและบริษัท สาขาในประเทศไทย	4	13.3	3	14.3	1	11.1
บริษัทแม่ในต่างประเทศ	2	6.7	1	4.8	1	11.1
บริษัทแม่ในต่างประเทศและ ศูนย์การฝึกอบรม	1	3.3	1	4.8	0	0.0
สถานศึกษา	1	3.3	1	4.8	0	0.0
ศูนย์การฝึกอบรมและสถานศึกษา	1	3.3	0	0.0	1	11.1
ไม่ระบุ	1	3.3	1	4.8	0	0.0
รวม	30	100.0	21	100.0	9	100.0

จากตาราง พบว่า บริษัทนานาชาติให้ศูนย์การฝึกอบรมเป็นผู้จัดการอบรมทาง  
วัฒนธรรมมากที่สุด มีผู้ระบุ 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคือ บริษัทสาขาในประเทศไทย  
มีผู้ระบุ 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.3

ส่วนบริษัทตะวันตก หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมได้รับการระบุมากที่สุด  
ได้แก่ ศูนย์การฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 33.3 (มีผู้ระบุ 7 ราย) รองลงมาคือ บริษัทสาขา  
ในประเทศไทย มีผู้ระบุ 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.8

ส่วนบริษัทตะวันออก หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่นิยมมากที่สุด มี  
3 หน่วยงานเท่ากัน ได้แก่ ศูนย์การฝึกอบรม บริษัทแม่ในประเทศไทย และบริษัทสาขาใน  
ประเทศไทย มีผู้ระบุ หน่วยงานละ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.2 เท่ากัน

มีบริษัทนานาชาติ 6 ราย ที่ ใช้หลายหน่วยงานในการจัดอบรมทางวัฒนธรรม โดย  
4 บริษัท ให้บริษัทแม่ในต่างประเทศและบริษัทสาขาในประเทศไทยเป็นผู้จัด คิดเป็นร้อยละ  
13.3 การอบรมดังกล่าวเป็นการอบรมมากกว่า 1 ครั้ง โดยครั้งแรกเป็นการอบรมใน



ต่างประเทศ ครั้งถัดมาเป็นการอบรมในประเทศไทย ส่วนบริษัทที่ให้บริษัทแม่ในต่างประเทศ และศูนย์การฝึกอบรมเป็นผู้จัด มี 1 ราย (คิดเป็นร้อยละ 3.3) เท่ากับ การให้ศูนย์การฝึกอบรม และสถานศึกษาเป็นผู้จัด

### วิทยาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

วิทยาการที่ฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติ แบ่งออกเป็น วิทยาการชาวไทย และวิทยาการชาวต่างชาติ สำหรับการเลือกวิทยาการมาเป็นผู้ให้ความรู้ พบว่า บริษัทนานาชาติโดยส่วนใหญ่นิยมผู้ฝึกชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นวิทยากรร่วมกัน เนื่องจากสามารถให้ความรู้ความเข้าใจได้ทั้งจากมุมมองชาวไทยซึ่งเจ้าของเป็นวัฒนธรรม และมุมมองชาวต่างชาติที่สามารถเข้าใจปัญหาของบุคลากรชาวต่างชาติด้วยกัน และสามารถให้แนวทางปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

จากสำรวจการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติทั้ง 30 แห่ง สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะวิทยาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 28 ตารางแสดงลักษณะวิทยาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

วิทยาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทั้งวิทยากรชาวไทยและชาวต่างชาติ	21	70.0	18	85.7	3	33.3
วิทยากรชาวต่างชาติเท่านั้น	7	23.3	3	14.3	4	44.4
วิทยากรชาวไทยเท่านั้น	2	6.7	0	0.0	2	22.2
รวม	30	100.0	21	100.0	9	100.0

จากตาราง พบว่า บริษัทนานาชาตินิยมใช้วิทยากรชาวไทยและชาวต่างชาติร่วมกันอบรม ในสัดส่วนมากที่สุด มีผู้ระบุ 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.0 รองลงมาคือ ใช้วิทยากรต่างชาติเท่านั้น มีผู้ระบุ 7 ราย คิดเป็น 23.3 ส่วนการใช้วิทยากรไทยเพียงอย่างเดียว มีการระบุน้อยที่สุด 2 ราย คือ ร้อยละ 6.7

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันตก พบว่า นิยมใช้ผู้ฝึกอบรมที่ผสมผสานทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมากที่สุด มีผู้ระบุ 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 85.7 ส่วนรองลงมาคือ การอบรมด้วยวิทยากรต่างชาติเท่านั้น มีผู้ระบุ 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.3 และพบว่า บริษัทนานาชาติไม่ได้ใช้การฝึกอบรมด้วยวิทยากรไทยแต่เพียงอย่างเดียวเลย

สำหรับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันออก พบว่า นิยมใช้ผู้ฝึกอบรมชาวต่างชาติเพียงอย่างเดียวมากที่สุด มีผู้ระบุ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.4 ส่วนรองลงมาคือทั้งวิทยากรไทยและต่างชาติ มีผู้ระบุ 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนการอบรมด้วยวิทยากรชาวไทย มีผู้ระบุ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.2

สาเหตุที่บริษัทตะวันออกนิยมวิทยากรต่างชาติด้วยกันมากกว่า เนื่องจากวิทยากรผู้ฝึกอบรมสามารถพูดภาษาเดียวกันกับผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เข้าใจเนื้อหาได้ลึกซึ้งกว่า และไม่ต้องใช้ภาษาอังกฤษ หรือการแปลผ่านล่าม นอกจากนี้ ยังสามารถเข้าถึงปัญหาที่ตนเคยพบในวัฒนธรรมไทยได้ดีอีกด้วย แต่ก็เป็นที่สังเกตว่า บริษัทตะวันออกมีการอบรมด้วยวิทยากรไทยเพียงอย่างเดียวด้วย ในขณะที่บริษัทตะวันตกไม่มีการอบรมด้วยวิทยากรไทยแต่เพียงอย่างเดียวเลย

ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของวิทยากรผู้ฝึกอบรมมีความแตกต่างกันหลากหลาย บ้างเป็นนักวิชาการ เป็นผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยตรง เป็นเจ้าหน้าที่แผนกบุคคล ตลอดจนเป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก่อน และยังพบว่าบริษัทนานาชาติมีความนิยมวิทยากรไทยและวิทยากรต่างชาติที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันไป ดังแสดงรายละเอียดในตารางผลการสำรวจคุณลักษณะวิทยากรต่อไปนี้

ตารางที่ 29 ตารางแสดงคุณลักษณะของวิทยากรผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

คุณลักษณะของวิทยากร	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>● วิทยากรชาวไทย</b>						
เป็นนักวิชาการ	13	43.4	12	50.0	1	16.7
เป็นผู้เชี่ยวชาญ	9	30.00	8	33.3	1	16.7
เป็นเจ้าหน้าที่แผนกบุคคล	7	23.3	3	12.5	4	66.6
เป็นบุคลากรไทยในต่างประเทศ	1	3.3	1	4.2	0	0
รวม*	30	100.0	24	100.0	6	100.0
<b>● วิทยากรชาวต่างชาติ</b>						
เป็นผู้เชี่ยวชาญ	15	36.6	13	43.3	2	18.2
เป็นบุคลากรต่างชาติที่มีประสบการณ์	13	31.7	8	26.7	5	45.4
เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	9	21.9	6	20.0	3	27.3
เป็นนักวิชาการ	4	9.8	3	10.0	1	9.1
รวม*	41	100.0	30	100.0	11	100.0

\*ตอบได้มากกว่าบริษัทละ 1 คำตอบ

จากตารางพบว่า บริษัทนานาชาตินิยมวิทยากรชาวไทยที่เป็นนักวิชาการมากที่สุด มีผู้ระบุ 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.4 รองลงมาคือผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ระบุ 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.0 ถัดมาคือ เจ้าหน้าที่แผนกบุคคลในองค์กร มีผู้ระบุ 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.3 ส่วนมากวิทยากรไทยมักเป็นผู้ที่มีความรู้สูง โดยได้รับการศึกษามาจากต่างประเทศ และเคยผ่านประสบการณ์ต่างวัฒนธรรมด้วยตนเองมาก่อน

บริษัทตะวันตกนิยมวิทยากรชาวไทยที่เป็นนักวิชาการมากที่สุด มีผู้ระบุ 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ระบุ 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.3 สังเกตได้ว่าคุณลักษณะของวิทยากรชาวไทยที่บริษัทตะวันตกและบริษัทตะวันออกนิยมใช้ในการอบรมทางวัฒนธรรมให้บุคลากรต่างชาติ มีความแตกต่างกัน เนื่องจาก บริษัทตะวันออกนิยมผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรมชาวไทย ที่เป็นเจ้าหน้าที่แผนกบุคคลภายในองค์กรมากที่สุด มีผู้ระบุ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.6 รองลงมาคือ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ในจำนวนเท่ากัน คือร้อยละ 16.7

สำหรับคุณลักษณะของวิทยากรชาวต่างชาติ พบว่า บริษัทนานาชาตินิยมผู้เชี่ยวชาญด้านการอบรมโดยตรงมากที่สุด มีผู้ระบุ 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.6 รองลงมาคือบุคลากรต่างชาติที่มีประสบการณ์ ผ่านการปรับตัวในวัฒนธรรมไทยมาก่อน มีผู้ระบุ 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.7

สำหรับบริษัทตะวันตก นิยมวิทยากรชาวต่างชาติที่เป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด มีผู้ระบุ 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมาคือ บุคลากรต่างชาติที่มีประสบการณ์ มีผู้ระบุ 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.7 ส่วนคุณลักษณะวิทยากรต่างชาติที่บริษัทตะวันออกนิยม พบว่ามีความแตกต่างจากของบริษัทตะวันตก เพราะบริษัทตะวันออกนิยมวิทยากรที่เป็นบุคลากรต่างชาติผู้ที่มีประสบการณ์ มากที่สุด มีผู้ระบุ 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล มีผู้ระบุ 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.3

เมื่อเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของวิทยากรไทยและวิทยากรต่างชาติที่ได้รับความนิยมมีความแตกต่างกัน บริษัทนานาชาตินิยมวิทยากรชาวไทยที่มีความรู้ เป็นนักวิชาการในมหาวิทยาลัยที่น่าเชื่อถือเป็นหลัก ในขณะที่วิทยากรต่างชาติ จะเน้นผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ที่ผ่านประสบการณ์การปรับตัวในประเทศไทยมาก่อน และมีความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยเป็นอย่างดี บ้างเป็นผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรไม่แสวงกำไรของสหรัฐอเมริกา ที่ส่งอาสาสมัครไปตามประเทศต่างๆ เช่น Peace Corps, Consortium เป็นต้น

## ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย พบว่าเป็นชาวต่างชาติเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมดังกล่าวนับเป็นการจัดขึ้นเพื่อบุคลากรต่างชาติในองค์กรโดยตรง และพบว่าบางบริษัทให้การอบรมแก่คู่สมรสและครอบครัวของบุคลากรด้วย นอกจากนี้ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในปัจจุบันยังมุ่งเน้นให้บุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทยเข้าอบรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สองทาง อันเป็นการปรับตัวเข้าหากัน

จากข้อมูลของบริษัทนานาชาติที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมทั้ง 30 บริษัท สามารถสำรวจลักษณะผู้เข้ารับการอบรมทางวัฒนธรรมได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 30 ตารางแสดงลักษณะของผู้เข้าอบรมทางวัฒนธรรม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
บุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย	21	70.0	16	76.2	5	55.6
บุคลากรต่างชาติ	3	10.1	1	4.8	2	22.2
บุคลากรต่างชาติและคู่สมรส	2	6.7	1	4.8	1	11.1
บุคลากรต่างชาติและครอบครัว	1	3.3	0	0	1	11.1
บุคลากรต่างชาติ คู่สมรส และครอบครัว	1	3.3	1	4.8	0	0.0
บุคลากรต่างชาติ บุคลากรไทย และคู่สมรส	1	3.3	1	4.8	0	0.0
บุคลากรต่างชาติ บุคลากรไทย คู่สมรส และครอบครัว	1	3.3	1	4.8	0	0.0
รวม	30	100.0	21	100.0	9	100.0

จากตาราง พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติเป็นบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทยเข้าอบรมด้วยกันมากที่สุด มีผู้ระบุ 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 70

รองลงมาคือ การอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกเป็นบุคลากรต่างชาติเท่านั้น มีผู้ระบุ 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.1 ถัดมาคือ การอบรมให้กับบุคลากรต่างชาติกับคู่สมรส มีผู้ระบุ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.7

สำหรับบริษัทตะวันตก พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคลากรต่างชาติร่วมกับบุคลากรไทยมากที่สุด มีผู้ระบุ 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 76.2 ส่วนการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันออก พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคลากรไทยและต่างชาติร่วมกันมากที่สุด เช่นเดียวกัน มีผู้ระบุ 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 55.6

การที่องค์กรให้บุคลากรต่างชาติเข้าร่วมอบรมกับบุคลากรไทย เนื่องจากต้องการให้บุคลากรต่างชาติ และไทยได้มีการแลกเปลี่ยนกันจริงๆ จะได้ทราบว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมบ้าง มีวัตถุประสงค์คือ ต้องการให้ปรับตัวเข้าหากัน ส่วนการให้คู่สมรสและครอบครัวของบุคลากรต่างชาติเข้าอบรมเนื่องจาก คู่ครองและครอบครัวเป็นผู้ที่ต้องติดตามบุคลากรในการย้ายประเทศ ซึ่งจะต้องปรับตัวเช่นกัน และพบว่าเป็นนโยบายของทางบริษัทที่เห็นความสำคัญในประเด็นดังกล่าว

### ช่วงเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ผลการศึกษา พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่จัดให้กับบุคลากรต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทย มีทั้งจัดก่อนที่บุคลากรต่างชาติเดินทางมาประเทศไทย และหลังจากที่บุคลากรต่างชาติมายังประเทศไทยแล้ว สำหรับบางองค์กรที่มีการฝึกอบรมมากกว่า 1 ครั้ง จะจัดขึ้นช่วงก่อนบุคลากรออกเดินทางมาประเทศไทยครั้งหนึ่ง แล้วจัดอีกช่วงหนึ่งหลังจากที่บุคลากรมาถึงประเทศไทยแล้วสักระยะ

จากการศึกษาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ สามารถสำรวจช่วงเวลา ที่จัดการฝึกอบรมให้บุคลากรได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 31 ตารางแสดงช่วงเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

ช่วงเวลาในการฝึกอบรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หลังจากทำงานในประเทศไทยแล้ว	19	63.3	14	66.7	5	55.6
ก่อนเดินทางมาประเทศไทย	4	13.3	2	9.6	2	22.2
ก่อนมาประเทศไทย และก่อนเริ่มงานในประเทศไทย	2	6.7	1	4.8	1	11.1
ก่อนมาประเทศไทย และหลังจากทำงานในประเทศไทยแล้ว	2	6.7	2	9.5	0	0.0
หลังจากมาประเทศไทย ก่อนเริ่มงาน	1	3.3	0	0.0	1	11.1
ไม่ระบุ	2	6.7	2	9.5	0	0.0
รวม	30	100.0	21	100.0	9	100.0

จากตาราง พบว่าบริษัทนานาชาติมักจะทำกิจกรรมทางวัฒนธรรมหลังจากที่บุคลากรมาประเทศไทยแล้วและทำงานไประยะหนึ่งมากที่สุด มีผู้ระบุ 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.3 รองลงมาคือ ผูกอบรมก่อนที่จะเดินทางมายังประเทศไทย มีผู้ระบุ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.3

สำหรับบริษัทตะวันตก พบว่ามักจะทำกิจกรรมในช่วงหลังจากที่บุคลากรทำงานในประเทศไทยไปสักระยะหนึ่งมากที่สุด มีผู้ระบุ 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ อบรมก่อนเดินทางมาประเทศไทย มีผู้ระบุ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.6 เท่ากับการผูกอบรมทั้งก่อนมาประเทศไทย และผูกอบรมอีกครั้งหลังจากทำงานในประเทศไทยแล้ว

บริษัทตะวันออกมักจัดการผูกอบรมทางวัฒนธรรมหลังจากบุคลากรทำงานในประเทศไทยแล้วมากที่สุดเช่นกัน มีผู้ระบุ 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 55.5 รองลงมาคือ ช่วงก่อนบุคลากรจะเดินทางมายังประเทศไทย มีผู้ระบุ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.2

เห็นได้ว่าการอบรมทางวัฒนธรรมโดยมาก มักจะจัดขึ้นหลังจากบุคลากรต่างชาติมาถึงประเทศไทยแล้ว และจัดเพียง 1 ครั้งเท่านั้น ส่วนบริษัทที่มีการผูกอบรมมากกว่า 1 ครั้ง จะอบรมจากประเทศแม่มาก่อน แล้วอบรมซ้ำอีกเมื่อมาถึงประเทศไทย การผูกอบรมก่อนที่บุคลากรต่างชาติจะมาประจำประเทศไทยนั้น เป็นการเตรียมตัวให้บุคลากรต่างชาติพร้อมรับกับวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมเดิมของตน และเป็นการอบรมเพื่อทำความเข้าใจในความแตกต่าง และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพราะวัฒนธรรมที่ต่างกัน ส่วนการอบรมในครั้งต่อมาเมื่อมาถึงประเทศไทยจะเป็นการอบรมที่เจาะเจาะจงเรื่องวัฒนธรรมไทยมากขึ้น

นอกจากนี้ยังแบ่งการอบรมหลังจากที่บุคลากรต่างชาติมาประเทศไทยแล้วได้เป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนที่บุคลากรจะทำงานร่วมกับบุคลากรไทย และหลังจากที่มีประสบการณ์ร่วมงานกับคนไทยบ้างแล้ว

การอบรมทางวัฒนธรรมที่จัดขึ้นก่อนที่บุคลากรจะเริ่มทำงานในองค์กรสาขาในประเทศไทย มักจะเป็นการบอกโครงสร้างองค์กร และระบบการทำงานในองค์กรสาขาในประเทศไทย รวมทั้งการบรรยายคร่าวๆเกี่ยวกับประเทศไทย การใช้ชีวิตอยู่ในกรุงเทพฯ ตลอดจนสถานที่ต่างๆ ส่วนการอบรมทางวัฒนธรรมที่จัดขึ้นภายหลังจากที่บุคลากรต่างชาติร่วมงานกับบุคลากรไทยไปบ้างแล้ว เป็นการทิ้งระยะเวลาให้บุคลากรต่างชาติมีประสบการณ์จริงในการติดต่อสื่อสาร และการทำงานร่วมกับคนไทย เพื่อที่จะได้เข้าใจได้ดีขึ้นเมื่อเข้าผูกอบรม



### ระยะเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

การอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติมีทั้งฝึกครั้งเดียว ฝึกมากกว่า 1 ครั้ง (2-3 ครั้ง) และฝึกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพบว่า บริษัทนานาชาติส่วนมากจะให้การอบรมเพียงครั้งเดียวเท่านั้น

สำหรับระยะเวลาในการอบรมแต่ละครั้งมีการกำหนดไว้แตกต่างกัน แล้วแต่รูปแบบการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ระยะเวลาที่สั้นที่สุดคือครึ่งวัน ส่วนระยะเวลาที่ยาวนานต่อเนื่องกันก็ได้รับการระบุเช่นกัน

จากการสำรวจการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติทั้ง 30 แห่ง แสดงระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 32 ตารางแสดงระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2 - 3 วัน	16	53.3	14	66.7	2	22.2
½- 1 วัน	6	20.0	2	9.5	4	44.4
4 - 6 วัน	4	13.3	2	9.5	2	22.2
1 - 2 สัปดาห์	2	6.7	1	4.8	1	11.1
ต่อเนื่องทุกเดือน	1	3.3	1	4.8	0	0.0
ไม่ระบุ	1	3.3	1	4.8	0	0.0
รวม	30	100.0	20	100.0	9	100.0

จากตารางพบว่า บริษัทนานาชาติมักจะจัดการอบรมทางวัฒนธรรม เป็นเวลา 2-3 วันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมาคือ ใช้เวลา ½-1 วัน มีผู้ระบุ 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.0

สำหรับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันตก พบว่า ใช้ระยะเวลา 2-3 วันมากที่สุด มีผู้ระบุ 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ การอบรมที่ใช้เวลา ½ -1 วัน และ 4-6 วัน มีผู้ระบุ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.5 เท่ากัน

ส่วนการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันออก พบว่า นิยมใช้ระยะเวลา 1/2-1 วัน มากที่สุด มีผู้ระบุ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.4 รองลงมาคือ การอบรมที่ใช้เวลา และ 2-3 วัน และ 4-6 วัน มีผู้ระบุ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.2 เท่ากัน

สังเกตได้ว่าการอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันตกและบริษัทตะวันออกนิยมใช้ระยะเวลาต่างกัน โดยบริษัทตะวันตกมักใช้เวลาในการฝึกอบรม 2-3 วัน นานกว่าบริษัทตะวันออกที่มักจัดเพียง 1- 1/2 วัน และพบว่าการฝึกอบรมดังกล่าวเป็นการฝึกอบรมเพียงครั้งเดียวเป็นส่วนมาก

บริษัทที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมากกว่า 1 ครั้ง จะใช้เวลาในการฝึกแต่ละครั้ง น้อยกว่า แต่จะจัดบ่อยครั้งกว่าองค์กรที่มีการจัดการอบรมเพียงครั้งเดียว ส่วนการฝึกอบรมที่จัดอย่างต่อเนื่อง พบว่า เป็นการจัดเป็นประจำทุกเดือน ครั้งละ 2 ชั่วโมง สำหรับพนักงานใหม่ และทุกๆ 3 เดือน สำหรับพนักงานเก่า

### สถานที่ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติสำหรับบุคลากรที่ย้ายมาประจำประเทศไทย มีทั้งจัดในประเทศไทย และที่ต่างประเทศ พบว่าส่วนมากมักจะจัดที่ประเทศไทย ส่วนการจัดในต่างประเทศ มีทั้งจัดในประเทศแม่และจัดที่ประเทศสาขาอื่น แสดงรายละเอียดของการสำรวจได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 33 ตารางแสดงประเทศที่เป็นสถานที่ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

สถานที่ในการอบรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเทศไทย	20	66.6	14	66.7	6	66.6
ประเทศแม่ และประเทศไทย	4	13.4	3	14.3	1	11.1
ประเทศแม่	3	10.0	1	4.8	2	22.2
ประเทศอื่นๆ	1	3.3	1	4.8	0	0
ไม่ระบุ	2	6.7	2	9.5	0	0
รวม	30	100.0	21	100.0	9	100.0

จากตารางพบว่า บริษัทนานาชาติมักใช้ประเทศไทยเป็นสถานที่ในการอบรมทางวัฒนธรรมให้บุคลากรต่างชาติที่ได้รับมอบหมายให้มาทำงานในประเทศไทยมากที่สุด



พบว่า มีผู้ระบุ 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.6 รองลงมาคือ การอบรมที่ประเทศแม่และประเทศไทย มีผู้ระบุ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.4

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันตก พบว่า มักจะอบรมที่ประเทศไทยมากที่สุด มีผู้ระบุ 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ อบรมที่ประเทศแม่ร่วมกับการอบรมที่ประเทศไทยอีกครั้งหนึ่ง มีผู้ระบุ 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.3

สำหรับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันออก พบว่า อบรมที่ประเทศไทยมากที่สุด มีผู้ระบุ 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.6 รองลงมาคือ อบรมที่ประเทศแม่ก่อนมาประเทศไทย มีผู้ระบุ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.2

นอกจากนี้ ในประเด็นสถานที่ที่ใช้ พบว่า การจัดฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของแต่ละบริษัทใช้สถานที่ต่างกัน บางบริษัทจัดการอบรมนอกสถานที่ เช่น ที่โรงแรม หรือรีสอร์ท ในขณะที่บางองค์กรใช้สถานที่ภายในบริษัทเอง

การอบรมโดยใช้สถานที่ที่ห้องสัมมนาและจัดเลี้ยงภายในโรงแรม พบว่า ศูนย์การฝึกอบรมเป็นผู้จัดการทุกอย่าง สาเหตุที่ใช้โรงแรมเนื่องจากมีห้องที่พร้อมและมีการบริการอาหารของว่าง น้ำชากาแฟที่สามารถอำนวยความสะดวกได้เป็นอย่างดี

สำหรับบางบริษัทที่จัดการฝึกอบรมภายในสำนักงาน พบว่า เป็นองค์กรที่มีห้องประชุมและห้องสำหรับอบรมให้กับบุคลากรไว้อำนวยความสะดวกอยู่แล้ว สำหรับบางแห่งพบว่าการฝึกอบรมทั้งที่จัดภายในบริษัทสาขาและไปอบรมที่โรงแรม โดยการจัดอบรมภายในองค์กรจะเป็นการบรรยายสรุปคร่าว ๆ เกี่ยวกับสำนักงานสาขาและประเทศไทย ส่วนการอบรมเต็มรูปแบบเป็นการร่วมกับศูนย์การฝึกอบรมที่จัดภายในโรงแรม

อย่างไรก็ดี สถานที่ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมควรมีลักษณะที่เอื้ออำนวยให้ผู้รับการอบรมทั้งบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทยต้องอยู่ร่วมกัน มีการพูดคุย มีปฏิสัมพันธ์ เพื่อที่จะได้ซักถามกัน และนำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมมาใช้จริงได้เลย นอกจากนั้น ควรเป็นสถานที่ที่ให้ความรู้สึกผ่อนคลาย อาจเป็นรีสอร์ทที่ต่างจังหวัดที่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯ มากนัก เช่น สวนสามพราน หรือ พัทยา

จากผลการศึกษาค้นคว้าประกอบต่างๆของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สามารถสรุปลักษณะการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันตก และบริษัทตะวันออก แสดงให้เห็นและเปรียบเทียบได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 34 ตารางสรุปการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทตะวันตก-บริษัทตะวันออก

องค์ประกอบ	บริษัทตะวันตก	บริษัทตะวันออก
เนื้อหา	เน้นช่วยพัฒนาชาวไทยโดยเฉพาะ	เน้นช่วยพัฒนาชาวไทยโดยเฉพาะ
	เน้นมิติความคิด และพฤติกรรม	เน้นมิติความคิด และความรู้สึก
	เน้นเนื้อหาด้านการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย มากกว่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเทศไทย และวัฒนธรรมไทยทั่วไป	เน้นเนื้อหาด้านการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย มากกว่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเทศไทย และวัฒนธรรมไทยทั่วไป
	เนื้อหาด้านการสื่อสารที่นิยม ได้แก่ 1) บุคลิกลักษณะของคนไทย 2) ค่านิยมไทยและบรรทัดฐานการบริหารงานแบบไทย 3) ลักษณะการสื่อสารของคนไทย อวัจนภาษาของไทย	เนื้อหาด้านการสื่อสารที่นิยม ได้แก่ 1) ความเชื่อและทัศนคติ การบริหารงานแบบไทย 2) ลักษณะการสื่อสารของคนไทย วิถีปฏิบัติของคนไทย 3) อวัจนภาษาของไทย
เนื้อหาด้านวัฒนธรรมที่นิยม ได้แก่ 1) ชนบทธรรมเนียมประเทศไทย 2) การทำธุรกิจในประเทศไทย 3) ประวัติศาสตร์ 4) กฎหมายและข้อห้าม	เนื้อหาด้านวัฒนธรรมที่นิยม ได้แก่ 1) ชนบทธรรมเนียมประเทศไทย 2) ศาสนาและปรัชญา 3) ประวัติศาสตร์ 4) การทำธุรกิจในประเทศไทย	
วิธีการ	ใช้วิธีผสมผสานมากกว่า 2 วิธี	ใช้วิธีผสมผสานมากกว่า 2 วิธี
	นิยมการสนทนากลุ่ม และการบรรยายมากที่สุดเท่าๆกัน	นิยมการบรรยายที่สุด รองลงมาเป็นสนทนากลุ่ม
ผู้จัด	ศูนย์การฝึกอบรม	บริษัทแม่และบริษัทสาขาในประเทศไทย และศูนย์การฝึกอบรม
วิทยากร	ผสมระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติ	วิทยากรชาวต่างชาติ
	วิทยากรไทยนิยมนักวิชาการ	วิทยากรไทยนิยมผู้เชี่ยวชาญ
	วิทยากรต่างชาตินิยมผู้เชี่ยวชาญ	วิทยากรต่างชาตินิยมผู้เชี่ยวชาญ
ผู้รับการฝึก	บุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย	บุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย
ช่วงเวลา	เมื่อมาประเทศไทยแล้ว หลังทำงาน	เมื่อมาประเทศไทยแล้ว หลังทำงาน
ระยะเวลา	2-3 วัน	1/2-1 วัน
สถานที่	ที่ประเทศไทย	ที่ประเทศไทย

จากผลการศึกษการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมตามองค์ประกอบต่างๆทั้งหมด ทำให้สรุปภาพรวมของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติได้ว่า บริษัทนานาชาติให้การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ครอบคลุมช่วยทั้งวัฒนธรรมกว้างๆ และวัฒนธรรมไทยโดยเฉพาะ แต่จะเน้นไปที่วัฒนธรรมไทยโดยตรงมากกว่า และเนื้อหาที่มีทั้งมิติความคิด ความรู้สึก และมิติทางพฤติกรรม โดยมิติทางความคิดได้รับการนำเสนอมากที่สุด การฝึกอบรม

ทางวัฒนธรรมเป็นการเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารตามมิติวัฒนธรรมไทย มากกว่าข้อเท็จจริงทางวัฒนธรรมไทย วิธีที่ใช้ฝึกอบรม มักจะใช้มากกว่า 2 วิธีขึ้นไป โดยมีการบรรยาย และการสนทนากลุ่มเป็นหลัก เสริมด้วยการศึกษด้วยตนเอง การเล่นเกมบทบาทสมมติ การใช้กรณีศึกษา และการออกภาคสนาม ตามลำดับ ส่วนมากบริษัทนานาชาติให้ศูนย์การฝึกอบรมเป็นผู้จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม วิทยากรที่ใช้เป็นวิทยากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ เช่นเดียวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และพบว่ามักจะจัดการอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทยไปสักระยะหนึ่งแล้ว การอบรมส่วนใหญ่ใช้เวลา 2-3 วัน ติดต่อกัน

### ปัญหำนำในการวิจัยข้อที่ 3 ข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทย และแหล่งที่มาของข้อมูลในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติเป็นอย่างไร

ผลการศึกษาวิจัยในส่วนนี้ สามารถแยกออกเป็นประเด็นย่อย 2 ส่วนด้วยกัน คือ

- ข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทยในเอกสารการฝึกอบรมและศึกษาด้วยตนเอง
- แหล่งที่มาของข้อมูลการฝึกอบรมและศึกษาด้วยตนเอง

#### ข้อมูลที่สะท้อนค่านิยมไทยในเอกสารการฝึกอบรมและศึกษาด้วยตนเอง

จากการวิเคราะห์เอกสารการฝึกอบรมและศึกษาด้วยตนเองทั้ง 7 ชุด ของ Cummings (1999) Imai (1999) Cooper และ Cooper (1996) Holmes และ Suchada Tangtongtavy (1995) Suraphong Kanchananaga (1995) Yee และ Gordon (1995) และเอกสารอัดสำเนาที่รวบรวมอยู่ในคู่มือการฝึกอบรมของศูนย์ Cross Cultural Management Co., Ltd. (หลักสูตรในปี 1999 ทุกรายการที่ภาคผนวก จ) พบว่า มีการนำเสนอค่านิยมไทย 19 ประการ ดังตารางต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 35 ตารางแสดงค่านิยมไทยที่นำเสนอในเอกสารการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและ  
ศึกษาด้วยตนเอง เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

ค่านิยมไทยที่นำเสนอในเอกสาร	จำนวนชุดเอกสารที่ระบุ (ชุด) (n=7)
การเคารพอาวสุ	5
การไม่เผชิญหน้า	5
เกรงใจ	4
การยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3
ความเป็นมิตร ใจดี	3
เมตตากรุณา	2
กตัญญูรู้คุณ	2
บุญทำกรรมแต่ง	2
เจียมเนื้อเจียมตัว	2
น้ำใจและความเห็นอกเห็นใจ	2
การให้เกียรติ	2
ความสำรวม	2
การชอบสกุสนาน	2
การรักษาหน้า	2
การเคารพพระมหากษัตริย์	1
การเคารพศาสนา	1
การไม่ตรงต่อเวลา	1
การปรับตัวง่าย	1
การโยนความรับผิดชอบ	1

จากตารางปรากฏว่า ค่านิยมที่มีการนำเสนอต่อบุคลากรต่างชาติมากที่สุดได้แก่ การเคารพอาวสุ และการไม่เผชิญหน้า โดยมีการเผยแพร่ในเอกสาร 5 ชุด จาก 7 ชุด รองลงมาคือ เรื่องความเกรงใจ กล่าวถึงในเอกสาร 4 ชุด ถัดมาคือ ค่านิยมการยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเรื่องความเป็นมิตร ใจดีของคนไทย กล่าวถึงในเอกสาร 3 ชุด จาก 7 ชุด

**แหล่งที่มาของข้อมูลการฝึกอบรมและศึกษาด้วยตนเอง**

แหล่งข้อมูลของเอกสารในการฝึกอบรมและศึกษาด้วยตนเองมีความสำคัญต่อการนำเสนอค่านิยมไทย ผลจากการศึกษา พบว่า ผู้รวบรวมเอกสารและแต่งหนังสือดังกล่าวสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้แต่งและผู้รวบรวมเป็นชาวไทยและชาวต่างชาติร่วมกัน 2) ชาวไทยเป็นผู้ให้ข้อมูลฝ่ายเดียว และ 3) ชาวต่างชาติเป็นผู้ให้ข้อมูลฝ่ายเดียว

เอกสารดังกล่าวมีการอ้างอิง และรวบรวมข้อมูลจากงานเขียนที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากหนังสือ และเอกสารจากนักวิชาการไทยและต่างชาติ รวมทั้งหนังสือที่แต่งโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง เช่น ประสบการณ์ของชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย มีการนำบทความเกี่ยวกับค่านิยม สังคมวัฒนธรรมไทยที่พบในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร และวารสาร มาประกอบเนื้อหาด้วย นอกจากนี้ เอกสารที่ผลิตโดยศูนย์การฝึกอบรมได้นำข้อมูลต่างๆที่น่าสนใจจากการอบรม ที่ผ่านมา บรรจุในเอกสารด้วย เช่น กรณีศึกษา หรือ แนวคิดหลักที่สรุปได้ ส่วนข้อมูลจาก องค์กรอื่นๆ พบว่า มาจากองค์กรไม่แสวงกำไรที่ให้บริการชาวต่างชาติในประเทศไทย ได้แก่ องค์กร Community Services of Bangkok แต่ไม่พบว่าองค์กรของรัฐบาล ทั้งหน่วยงานไทยและ ต่างชาติเข้ามามีบทบาทในการให้ข้อมูลเพื่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเลย

จากข้อมูลข้างต้น สามารถแสดงรายละเอียดลักษณะแหล่งข้อมูลของเอกสารการอบรม และศึกษาด้วยตนเอง ทั้ง 7 ชุด ได้ดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 36 ตารางแสดงลักษณะแหล่งข้อมูลของเอกสารการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและ ศึกษาด้วยตนเองของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย

ชุด เอกสาร	ผู้แต่ง/ผู้รวบรวม		แหล่งข้อมูลอ้างอิง			
	ชาวไทย	ชาวต่างชาติ	หนังสือ	วารสาร	การอบรม	องค์กรอื่นๆ
west						
1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	✓	✓	✓	✓	✓	-
3	✓	✓	✓	-	-	-
4	-	✓	✓	-	-	-
5	-	✓	✓	-	-	-
6	✓	-	✓	-	-	-
east						
7	-	✓	✓	✓	-	-
รวม	4	6	7	3	2	1

จากตารางพบว่า เอกสารที่นำเสนอเนื้อหาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและศึกษา ด้วยตนเอง มีผู้แต่ง/รวบรวม ชาวต่างชาติมากกว่าชาวไทย มีเอกสารจำนวน 3 ชุด ที่มี ผู้แต่ง/รวบรวม เป็นชาวต่างชาติล้วนๆ ส่วนอีก 3 ชุด มีผู้แต่ง/รวบรวม ทั้งชาวไทยและ ชาวต่างชาติร่วมกัน ส่วนเอกสารที่มีผู้แต่ง/รวบรวม ชาวไทยแต่เพียงอย่างเดียว มีเพียง 1 ชุด เท่านั้น

สำหรับประเด็นแหล่งอ้างอิง พบว่า ข้อมูลต่าง ๆ มาจากหนังสือเป็นหลัก เอกสารทุกชุด ใช้การอ้างอิงและค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ โดยเฉพาะหนังสือในขอบข่ายที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมไทยและลักษณะสังคมวัฒนธรรม แหล่งข้อมูลที่ใช้รองลงมา คือ การอ้างอิงจากวารสารบทความในหนังสือพิมพ์ และนิตยสารต่างๆที่เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ส่วนข้อมูลจากการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ผ่านมา พบในเอกสาร 2 ชุด ซึ่งผลิตโดยศูนย์การฝึกอบรมทั้งสิ้น และมีเอกสารเพียง 1 ชุดเท่านั้น ที่ได้รับข้อมูลจากองค์กรอื่นๆ

#### **ปัญหาในการวิจัยข้อที่ 4 บุคลากรต่างชาติในบริษัทนานาชาติมีความคิดเห็นและความพึงพอใจอย่างไรต่อการอบรมทางวัฒนธรรม**

ผลการศึกษารวบรวมในส่วนนี้ สามารถแยกออกเป็นประเด็นย่อย 6 ส่วนด้วยกัน คือ

- การประเมินความต้องการบุคลากรต่างชาติในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ความคิดเห็นของบุคลากรที่เคยผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ความคิดเห็นของบุคลากรที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ความพึงพอใจในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ข้อเสนอแนะต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

#### **การประเมินความต้องการบุคลากรต่างชาติในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายการฝึกอบรมของบริษัทนานาชาติ 16 แห่ง พบว่า มีเพียง 2 แห่งเท่านั้นที่ประเมินความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรต่างชาติ (Training Needs Assessment) และพบว่าทั้ง 2 บริษัทเป็นบริษัทตะวันตก จากการประเมินความต้องการในการอบรมของบริษัทดังกล่าว พบว่าบุคลากรต่างมีความต้องการอบรมทางวัฒนธรรม และทางบริษัทมีนโยบายการอบรมเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรด้วย ส่วน 14 บริษัทที่ไม่มีการประเมินความต้องการ 5 บริษัทมีการอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติ ส่วนอีก 9 บริษัท ไม่มีการจัดการอบรมทางวัฒนธรรม

#### **ความคิดเห็นของบุคลากรที่เคยผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่างชาติ 30 ราย ที่เคยได้รับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า ทุกคนระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญ แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 37 ตารางแสดงความคิดเห็นของบุคลากรต่างชาติที่เคยผ่านการฝึกอบรมทาง  
วัฒนธรรม

ความคิดเห็นของบุคลากรที่ เคยรับการอบรมทางวัฒนธรรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การอบรมทางวัฒนธรรมสำคัญ	30	100.0	21	100.0	9	100.0
การอบรมทางวัฒนธรรมไม่สำคัญ	0	0.0	0	0.0	0	0.0
รวม	30	100.0	21	100.0	9	100.0

จากตารางเห็นได้ว่า บุคลากรต่างชาติทุกคนที่เคยผ่านการอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน  
ระบุว่า การอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 100.0 ไม่ว่าจะเป็บุคลากรจาก  
บริษัทตะวันตกหรือบริษัทตะวันออก และไม่ว่าจะมีสัญชาติใด หรือทำงานในตำแหน่งใด  
บุคลากรที่เคยผ่านการอบรมทางวัฒนธรรมมาล้วนระบุตรงกันว่า การอบรมดังกล่าวเป็น  
สิ่งสำคัญต่อบุคลากรต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทย

บุคลากรต่างชาติได้ให้สาเหตุที่ว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญไว้  
หลายสาเหตุด้วยกัน แต่ละสาเหตุมีผู้ระบุลดหลั่นกันไป แสดงได้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 38 ตารางแสดงสาเหตุที่บุคลากรที่ผ่านการอบรมระบุว่า การฝึกอบรมทาง  
วัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

สาเหตุที่ระบุ	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมไทย	23	18.5	16	18.6	7	18.4
ช่วยในการสื่อสารกับคนไทย	21	16.9	15	17.4	6	15.8
ช่วยในการทำงานร่วมกับคนไทย	20	16.1	16	18.6	4	10.5
ช่วยให้ประพฤติดนเหมาะสมตาม วัฒนธรรมไทย	19	15.3	13	15.1	6	15.8
เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับประเทศไทย	18	14.5	11	12.8	7	18.4
ลดอคติต่อคนไทย	10	8.1	6	7.0	4	10.5
ลดความเครียดเมื่อต้องอยู่ใน ต่างวัฒนธรรม	11	8.9	7	8.1	4	10.5
ช่วยย้าในสิ่งที่รู้แล้ว	1	0.8	1	1.2	0	0.0
ช่วยตอบคำถามที่ต้องการ	1	0.8	1	1.2	0	0.0
รวม*	124	100.0	86	100.0	38	100.0

\*ตอบได้มากกว่าร้อยละ 1 คำตอบ

บุคลากรต่างชาติที่เคยผ่านการอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน ระบุสาเหตุที่แสดงว่า การอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญ ดังนี้ สาเหตุที่มีผู้ระบุมากที่สุด 23 ราย ได้แก่ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย คิดเป็นร้อยละ 18.5 รองลงมา คือ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยในการสื่อสารกับคนไทย มีผู้ระบุ 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.9 และถัดมาคือ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยในการทำงานร่วมกับคนไทย มีผู้ระบุ 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.1

สำหรับบุคลากรต่างชาติในบริษัทตะวันตกที่เคยผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน ระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย และช่วยในการทำงานกับคนไทย มากที่สุด มีผู้ระบุ 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.6 รองลงมา ระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยในการสื่อสารกับคนไทย มีผู้ระบุ 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.4

สำหรับบุคลากรต่างชาติในบริษัทตะวันออกที่เคยผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน ให้เหตุผลว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย และช่วยเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับประเทศไทย มากที่สุด มีผู้ระบุ 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.4 รองลงมาระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยในการสื่อสารกับคนไทย และช่วยให้ประพุดิตนเหมาะสมตามวัฒนธรรมไทย มีผู้ระบุสาเหตุละ 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.8

### **ความคิดเห็นของบุคลากรที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

บุคลากรต่างชาติที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อนจำนวน 46 ราย พบว่า ส่วนมากระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น มีเพียงส่วนน้อยที่มองว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 39 ตารางแสดงความคิดเห็นของบุคลากรต่างชาติที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ความคิดเห็นของบุคลากรที่ไม่เคยฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
จำเป็นต้องอบรมทางวัฒนธรรม	38	82.6	12	70.6	26	89.7
ไม่จำเป็นต้องอบรมทางวัฒนธรรม	8	17.4	5	29.4	3	10.3
รวม	46	100.0	17	100.0	29	100.0

บุคลากรต่างชาติที่ไม่เคยได้รับการอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน 38 ราย ระบุว่า การอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็น คิดเป็นร้อยละ 82.6 ในขณะที่อีก 8 ราย ระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่ใช่สิ่งจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 17.4



บุคลากรในบริษัทตะวันตกที่ไม่เคยรับการอบรมมาก่อน มีความเห็นว่าจำเป็นต้องฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.6 ส่วนผู้ที่ระบุว่าการฝึกอบรมดังกล่าวไม่ใช่สิ่งจำเป็น มี 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.4

สำหรับบุคลากรในบริษัทตะวันออก พบว่า 26 ราย ระบุว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 89.7 ส่วนผู้ที่ระบุว่าการฝึกอบรมดังกล่าวไม่ใช่สิ่งจำเป็น มี 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.3

สังเกตได้ว่าบุคลากรต่างชาติที่ไม่เคยผ่านการอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และผู้ที่มีความเห็นดังกล่าวนี้ เป็นบุคลากรจากบริษัทตะวันออกมากกว่าจากบริษัทตะวันตก

บุคลากรต่างชาติที่ไม่เคยได้รับการอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน และเห็นว่า การฝึกอบรมดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น มีจำนวน 38 ราย (ดูตารางที่ 39) ให้เหตุผลชี้แจงดังนี้

ตารางที่ 40 ตารางแสดงสาเหตุที่บุคลากรที่ไม่เคยได้รับการอบรมระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

สาเหตุที่ระบุ	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
คาดว่าจะช่วยในการทำงานร่วมกับคนไทยได้ดีขึ้น	27	20.9	9	20.0	18	21.4
คาดว่าจะช่วยในการสื่อสารกับคนไทยได้ดีขึ้น	23	17.8	6	13.3	17	20.2
คาดว่าจะช่วยปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยได้ดีขึ้น	19	14.7	6	13.3	13	15.5
คาดว่าจะเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยมากขึ้น	19	14.7	8	17.8	11	13.1
คาดว่าจะช่วยให้ประพฤติดนเหมาะสมตามวัฒนธรรมไทยมากขึ้น	17	13.2	7	15.6	10	11.9
คาดว่าจะลดความเครียดเมื่อต้องอยู่ในต่างวัฒนธรรมได้	12	9.3	4	8.9	8	9.5
คาดว่าจะช่วยลดอคติที่มีต่อคนไทย	10	7.8	4	8.9	6	7.1
คาดว่าจะช่วยให้คนไทยเข้าใจบุคลากรต่างชาติมากขึ้นด้วย	2	1.6	1	2.2	1	1.2
รวม*	129	100.0	45	100.0	84	100.0

\*ตอบได้มากกว่าร้อยละ 1 คำตอบ

บุคลากรที่ไม่เคยผ่านการอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน ระบุสาเหตุที่เห็นว่าการฝึกอบรมดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ดังนี้ สาเหตุที่มีผู้ระบุมากที่สุด 27 ราย ได้แก่ คาดว่าการฝึกอบรมจะช่วยในการทำงานร่วมกับคนไทยได้ดีขึ้น คิดเป็นร้อยละ 20.9 รองลงมาคือ คาดว่าจะช่วยในการสื่อสารกับคนไทยได้ดีขึ้น มีผู้ระบุ 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.8 และถัดมาคือ คาดว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับคนไทย และช่วยเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยให้มากขึ้น มีผู้ระบุ 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.7 เท่ากัน

สำหรับบุคลากรต่างชาติในบริษัทตะวันตกที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ระบุสาเหตุที่การอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นว่า คาดว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะช่วยในการทำงานกับคนไทยได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุที่ระบุมากที่สุด 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 รองลงมาระบุว่า คาดว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะช่วยในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยให้มากขึ้น มีผู้ระบุ 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.8

สำหรับบุคลากรต่างชาติในบริษัทตะวันออกที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ระบุสาเหตุที่การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นว่า คาดว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะช่วยในการทำงานกับคนไทยได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุที่ระบุมากที่สุด 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.4 รองลงมาคือ คาดว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะช่วยในการสื่อสารกับคนไทยได้ดีขึ้น มีผู้ระบุ 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.2

ส่วนบุคลากรต่างชาติที่ไม่เคยผ่านการอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน และเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น มีจำนวน 12 ราย (ดูตารางที่ 39) ให้เหตุผลชี้แจงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 41 ตารางแสดงสาเหตุที่บุคลากรที่ไม่เคยได้รับการอบรมระบุว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งไม่จำเป็น เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

สาเหตุที่ระบุ	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้เองได้	5	41.7	3	37.5	2	50.0
การฝึกอบรมไม่ใช่วิธีธรรมชาติในการเรียนรู้วัฒนธรรม	2	16.7	1	12.5	1	25.0
ไม่สามารถประกันผลลัพธ์ของการฝึกอบรมได้	2	16.7	1	12.5	1	25.0
เป็นหน้าที่ของบุคลากรต่างชาติที่ต้องเคารพวัฒนธรรมท้องถิ่นอยู่แล้ว	2	16.7	2	25.0	0	0.0
การทำงานกับคนไทยไม่ลำบาก	1	8.3	1	12.5	0	0.0
รวม*	12	100.0	8	100.0	4	100.0

\*ตอบได้มากกว่าร้อยละ 1 คำตอบ

บุคลากรต่างชาติที่ไม่เคยผ่านการอบรมทางวัฒนธรรมมาก่อน ระบุว่า การฝึกอบรมดังกล่าวไม่จำเป็น เพราะ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้เองได้ สาเหตุที่มีผู้ระบุมากที่สุด 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่ใช่วิถีธรรมชาติในการเรียนรู้วัฒนธรรม ไม่สามารถประกันผลของการฝึกอบรมได้ และ เป็นหน้าที่ของบุคลากรต่างชาติที่จะต้องเคารพวัฒนธรรมและคนท้องถิ่นอยู่แล้ว มีผู้ระบุสาเหตุละ 2 รายเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.7

สำหรับบุคลากรต่างชาติในบริษัทตะวันตกระบุสาเหตุที่ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้เองได้ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ระบุมากที่สุด 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาระบุว่า เป็นหน้าที่ของบุคลากรต่างชาติที่จะต้องเคารพวัฒนธรรมและคนท้องถิ่นอยู่แล้ว 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.0

สำหรับบุคลากรต่างชาติในบริษัทตะวันออก ระบุสาเหตุที่ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้เองได้ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ระบุมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา ระบุว่า การฝึกอบรมไม่ใช่วิถีธรรมชาติในการเรียนรู้วัฒนธรรม และไม่สามารถประกันผลของการฝึกอบรมได้ คิดเป็นร้อยละ 25.0 เท่ากัน

### **ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

สำหรับความคิดเห็นของฝ่ายจัดการของบริษัทนานาชาติ พบว่า จากการสัมภาษณ์บริษัทนานาชาติทั้ง 16 บริษัท ให้ผลดังนี้

ฝ่ายจัดการของบริษัทนานาชาติ 9 บริษัท ที่ไม่มีการอบรมทางวัฒนธรรม ให้ความเห็นว่าไม่จำเป็นต้องจัดการอบรมดังกล่าวให้กับบุคลากรต่างชาติ เนื่องจากมีทัศนคติที่ว่า การเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศท้องถิ่นเป็นหน้าที่ของบุคลากรต่างชาติที่จะต้องปฏิบัติอยู่แล้ว และไม่เชื่อมั่นในวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมผ่านการฝึกอบรม

ส่วนฝ่ายจัดการของบริษัทนานาชาติที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้น รายงานว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร และให้ผลดีเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีความต้องการจัดการอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติต่อไป ฝ่ายจัดการระบุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยลดปัญหาในการสื่อสารมากที่สุด รองลงมาคือช่วยลดปัญหาในการทำงาน ช่วยปรับทัศนคติ และเป็นการปูพื้นฐานในการเรียนรู้ต่อไป

ทั้งนี้การสัมภาษณ์ พบว่า ไม่ใช่ทุกบริษัทจะเห็นแต่ผลดีและพอใจการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มีบริษัทนานาชาติ 2 ราย ที่ฝ่ายจัดการรายงานว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่ให้ผลดีเท่าที่ควร โดยให้สาเหตุว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่ได้ทำให้บุคลากรมีความ

เปลี่ยนแปลงลักษณะการปฏิสัมพันธ์ต่างวัฒนธรรม จึงเท่ากับว่าการฝึกอบรมให้ผลไม่คุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไป จากสาเหตุดังกล่าว ทำให้บริษัทที่ฝ่ายจัดการไม่พึงพอใจต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มีความต้องการปรับปรุงการอบรมให้ดีกว่าเดิม แต่ถ้ายังไม่ให้ผลที่น่าพอใจขึ้น ก็อาจจะไม่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมต่อไปในอนาคต

### ความพึงพอใจในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ในการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่างชาติที่เคยผ่านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ทั้ง 30 ราย พบว่า ส่วนมากมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในองค์ประกอบต่างๆเกือบทุกด้าน ดังแสดงผลในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 42 ตารางแสดงความพึงพอใจของบุคลากรต่างชาติที่มีต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในแต่ละองค์ประกอบ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

องค์ประกอบ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	รวมบริษัทนานาชาติ		บริษัทตะวันตก		บริษัทตะวันออก	
	จำนวน (n=30)	ร้อยละ เปรียบเทียบ	จำนวน (n=21)	ร้อยละ เปรียบเทียบ	จำนวน (n=9)	ร้อยละ เปรียบเทียบ
เนื้อหา	27	90.0	20	95.2	7	77.8
วิธีการ	27	90.0	19	90.5	8	88.9
วิทยากร	26	86.7	18	85.7	8	88.9
ผู้เข้ารับการอบรม	22	73.3	16	76.2	6	66.7
สถานที่	25	83.3	18	85.7	7	77.8
ช่วงเวลา	24	80.0	16	76.2	8	88.9
ระยะเวลา	23	76.7	19	90.5	4	44.4

จากตารางข้างต้น พบว่าส่วนมากบุคลากรในบริษัทนานาชาติมีความพึงพอใจการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในแง่มุมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบด้านเนื้อหา วิธีการ วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ช่วงเวลา ระยะเวลาที่ใช้ และสถานที่ในการฝึกอบรม

องค์ประกอบด้านเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบที่มีผู้ระบุว่าพึงพอใจมากที่สุด คือ ร้อยละ 90.0 ของบุคลากรต่างชาติ ระบุว่ามีความพึงพอใจในเนื้อหา และวิธีการในการฝึกอบรม ส่วนองค์ประกอบด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม ช่วงเวลา และระยะเวลาที่ใช้อบรม มีสัดส่วนของผู้ระบุว่าพึงพอใจน้อยกว่าองค์ประกอบอื่นๆ บุคลากรจากบริษัทตะวันตก ร้อยละ 23.8 ไม่พึงพอใจช่วงเวลา และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขณะที่บุคลากรจากบริษัทตะวันออก ร้อยละ 55.6 ไม่พึงพอใจระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

โดยสรุปแล้วการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่บุคลากรต่างชาติในบริษัทนานาชาติพึงพอใจ มีลักษณะดังนี้ คือ เนื้อหาเน้นทางด้านการศึกษาตามมิติวัฒนธรรมไทย โดยใช้วิธีการฝึกอบรม มากกว่า 2 วิธีขึ้นไปผสมผสานกัน ผู้ฝึกอบรมมีทั้งวิทยาการชาวไทยและต่างชาติร่วมกันอบรม เช่นเดียวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีทั้งบุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทย ช่วงเวลาที่พึงพอใจ คือ หลังจากมาประเทศไทย และทำงานไปบ้างแล้ว โดยระยะเวลาที่ฝึก คือ 2-3 วัน หรือ 4-6 วัน

แม้ว่าการฝึกอบรมจะได้รับการระบุจากบุคลากรต่างชาติว่าเป็นที่พอใจโดยส่วนมาก แต่มีบางส่วนที่ระบุว่ายังไม่พอใจ แม้ว่าจะเป็นส่วนน้อยแต่ก็มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นส่วนชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมยังต้องการการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

จากคำถามปลายเปิดพบว่า สาเหตุที่บุคลากรบางส่วนไม่พึงพอใจองค์ประกอบต่างๆ ของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม สรุปแยกตามองค์ประกอบได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 43 ตารางสรุปสาเหตุที่บุคลากรต่างชาติบางส่วนระบุว่าไม่พึงพอใจการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบ	สาเหตุที่ไม่พึงพอใจ
เนื้อหา	เนื้อหาของการฝึกอบรมที่ได้รับน้อยเกินไป
วิธีการ	การอบรมที่ได้รับเน้นเน้นไปทางการบรรยายโดยวิทยากรแต่เพียงอย่างเดียว ต้องการวิธีที่สามารถทำให้เห็นภาพมากกว่านี้ เช่น ใช้การสัมมนา และมีวิดีโอประกอบการบรรยายด้วย
วิทยากร	ไม่พึงพอใจเพราะวิทยากรไม่ได้ให้ข้อมูลมากเท่าที่ควร และน่าเบื่อ
ผู้รับการฝึก	ตำแหน่งของบุคลากรเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรต่างชาติมีตำแหน่งสูงกว่าบุคลากรไทยที่ร่วมอบรมมาก ทำให้บางคำถาม บุคลากรไทยที่ตำแหน่งต่ำกว่าไม่สามารถตอบได้
เวลา	ไม่พึงพอใจเนื่องจาก การฝึกอบรมที่ได้รับน่าจะเป็นจัดในช่วงที่มาประเทศไทยแล้ว และเป็นช่วงเริ่มทำงานใหม่ๆ
ระยะเวลา	ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้นสั้นเกินไป ต้องการฝึกนานกว่านี้ และบ้างต้องการฝึกอบรมแบบต่อเนื่อง ส่วนบางรายกล่าวว่า การฝึกอบรมใช้เวลาไม่นานเกินไป
สถานที่	ไม่พึงพอใจเพราะ ต้องการให้การอบรมจัดในสถานที่ที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย ส่วนอีกรายกล่าวว่าสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมไกลเกินไป

#### ข้อเสนอแนะต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

จากการสำรวจข้อเสนอแนะของบุคลากรต่างชาติทั้ง 78 ราย ทั้งที่เคยได้รับการฝึกอบรม และไม่เคยได้รับการฝึกอบรม รวมทั้งการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการของบริษัท

นานาชาติ 16 แห่ง สามารถรวบรวมข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการวางนโยบายพัฒนาบุคลากรในบริษัทนานาชาติและปรับปรุงการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมได้ดังนี้

- บริษัทนานาชาติควรให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ไม่ใช่มุ่งเน้นการเรียนภาษาไทยเท่านั้น เนื่องจากการเรียนภาษาโดยไม่รู้บริบททางวัฒนธรรมไม่เพียงพอ บางครั้งปัญหาในการสื่อสารต่างวัฒนธรรมไม่ใช่เกิดขึ้นเพราะพูดภาษาไม่ได้ แต่เป็นเพราะขาดความเข้าใจและขาดทักษะทางวัฒนธรรม ซึ่งในจุดนี้การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นหนทางช่วยแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้
- ควรมีการติดตามผลการอบรมทางวัฒนธรรมที่จัดไปแล้ว และมีการฝึกซ้ำให้บุคลากรต่างชาติ
- สำหรับบริษัทนานาชาติที่ให้ศูนย์ฝึกอบรมเป็นผู้จัดการอบรมทางวัฒนธรรม ควรจะมีโอกาสได้พูดคุยกับทางศูนย์การฝึกอบรมว่าในองค์กรมีปัญหา หรือความต้องการอย่างไร เพื่อจะได้ให้การฝึกอบรมนั้น ๆ สามารถนำมาใช้ได้จริงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในบริษัท
- ควรจะเน้นการเรียนภาษามากกว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สืบทอดและส่งสัมนกันมายาวนาน ไม่ใช่สิ่งที่สอนกันได้ในเวลาสั้น ๆ แต่ภาษาเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ได้ และในกระบวนการเรียนภาษาก็เป็นการซึมซับวัฒนธรรมไปในตัว ทำให้เรียนรู้วิถีคิดของคนไทย และลดอคติจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เช่นกัน
- การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมควรจัดให้คนไทยที่ทำงานในบริษัทนานาชาติมากกว่าจะจัดให้บุคลากรต่างชาติ โดยจะต้องอธิบายความคาดหวังของทางบริษัทนานาชาติให้กับบุคลากรไทยได้รู้ เนื่องจากการทำงานแบบไทยกับแบบสากลต่างกันหลายประการ และการอบรมควรจัดหลังจากที่บุคลากรไทยเริ่มทำงานกับทางบริษัทแล้ว และมีการฝึกอบรมซ้ำทุกปี
- ไม่มีความจำเป็นจะต้องจัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติ เนื่องจากผู้ที่จะมาทำงานในต่างประเทศ ต่างวัฒนธรรม จะต้องเป็นคนที่เปิดใจรับวัฒนธรรมท้องถิ่นอยู่แล้ว ทั้งในเรื่องค่านิยม ประเพณี ชนบทธรรมเนียม และผู้คนของประเทศที่ตนไปอยู่ ไม่ว่าจะเขาจะเป็นใครก็ตาม บุคลากรต่างชาติจะต้องสนับสนุนการนำประเทศนั้น ๆ ไปสู่เป้าหมายในการพัฒนา โดยอย่าคิดแต่จะทำกำไรให้ได้มากที่สุดเท่านั้น
- การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นไม่มีความจำเป็น เพราะถ้าอบรมให้กับคนที่ไม่เห็นคุณค่า ก็จะได้ประโยชน์ ส่วนคนที่ฉลาดและเข้าใจ ก็มักจะเป็นผู้ที่ยืดหยุ่นและรู้จักเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นด้วยตนเองอยู่แล้ว
- ผลของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมยังเป็นที่สงสัยว่าจะมีวิธีการวัดอย่างไร และไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะให้การอบรมทางวัฒนธรรมนั้นบรรลุผลอย่างที่ต้องการ
- ส่วนราชการน่าจะเข้ามามีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ โดยในกรณีชาวต่างชาติในประเทศไทย ส่วนราชการอาจเข้ามามีบทบาทในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทย และวัฒนธรรมไทยได้

- ส่วนภาคการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยต่างๆ น่าจะจัดการบรรยาย หรือหลักสูตร การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมอย่างเป็นทางการเป็นจริงเป็นจังเพื่อรองรับความต้องการของบุคลากร ต่างชาติ ตลอดจนผู้ที่สนใจใฝ่หาความรู้ในด้านนี้
- บริษัทนานาชาติควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนไปทำงานต่างประเทศด้วย เพราะ ไม่ใช่ที่ทุกคนจะปรับตัวและทำงานในต่างวัฒนธรรมได้ หรือบางคนอาจจะทำได้แต่ไม่มี ประสิทธิภาพ ควรเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ หรือควรจัดการอบรมในประเทศมาก่อน ส่งบุคลากรมายังต่างประเทศ เพราะถ้าหากบุคลากรไม่เหมาะสมก็จะได้คัดเลือกคนใหม่ ตั้งแต่แรก

#### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเนื้อหาในการฝึกอบรม

- เนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมควรปรับให้ทันสมัย เนื่องจากวัฒนธรรมไทย มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก ดังนั้นการฝึกอบรมก็ต้องตามให้ทันด้วย นอกจากนี้การฝึกอบรมที่เน้นค่านิยมไทยดั้งเดิม แต่ในองค์กรกลับพบว่าบุคลากรไทยมีความเป็นตะวันตกสูง จะทำให้การฝึกอบรมไม่น่าเชื่อถือ และรู้สึกว่าการฝึกอบรมไม่ตรงกับความเป็นจริง
- ควรฝึกอบรมเกี่ยวกับปรัชญาแนวคิดตะวันออก ค่านิยมไทย วิธีการสื่อสารของคนไทยและ ภาษาไทย

#### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรม

- น่าจะมีการจัดโครงการครอบครัวอุปถัมภ์ (Host Family Program) ให้บุคลากรต่างชาติได้มี โอกาสในการใช้ชีวิตตามวัฒนธรรม ความเป็นอยู่อย่างไทย และเปิดโอกาสให้มีปฏิสัมพันธ์ กับคนไทย โดยอาศัยอยู่กับครอบครัวคนไทยระยะหนึ่ง (Home Stay) เพื่อที่จะเรียนรู้และ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย
- การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ดีควรเป็นการเรียนรู้จากทั้งสองฝ่ายร่วมกัน คือ บุคลากร ต่างชาติเรียนรู้วัฒนธรรมไทย ส่วนบุคลากรไทยก็เรียนรู้วัฒนธรรมของบุคลากรต่างชาติ ด้วย
- วิธีการฝึกอบรมควรจะเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างชาติ และบุคลากร ไทย มีการทำกิจกรรมกลุ่ม สนทนาเกี่ยวกับกรณีศึกษาหรือโจทย์ที่ตั้งขึ้นมา แต่การใช้ กระบวนการกลุ่มก็มีจุดอ่อน เพราะถ้าสมาชิกกลุ่มไม่ได้ให้ข้อมูล หรือให้ประโยชน์ในการ เรียนรู้แก่กันและกันเท่าที่ควร การฝึกอบรมนั้นก็อาจไม่มีประสิทธิผลมากนัก และในการ เรียนรู้นั้นๆ การตีความกรณีศึกษา และการตอบคำถามต่างๆอาจมาจากปัจจัยตัวบุคคลเอง มากกว่าปัจจัยด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม ดังนั้นบุคคลเพียงหนึ่งคนจึงไม่สามารถ เป็นตัวแทนวัฒนธรรมโดยรวมได้
- การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมอาจทำได้ในรูปของการปฐมนิเทศก็ได้ เพราะเมื่อคนเราเข้าไป อยู่ในวัฒนธรรมที่ผิดไปจากเดิม ก็จะต้องการคำแนะนำ แต่การฝึกอบรมช่วงสั้นๆ 2-3 วัน ไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาทางวัฒนธรรมที่อาจเกิดขึ้น ที่สำคัญบุคลากรต่างชาติที่มาอยู่ ประเทศไทยต้องใช้เวลาและความพยายามในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น

ซึ่งในจุดนี้การอบรมควรจะบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง เช่นทำอะไรจึงจะผูกมิตรกับคนไทยได้ เป็นต้น

- บริษัทนานาชาติน่าจะใช้อินเตอร์เน็ตให้เป็นประโยชน์ในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรต่างชาติเกี่ยวกับประเทศสาขาที่จะส่งบุคลากรไปทำงาน เนื่องจากสะดวกและราคาไม่แพง

#### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิทยากรผู้ฝึกอบรม

- ผู้ฝึกอบรมควรจะผสมผสานระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติ ที่มาจากหลากหลายสาขากล่าวคือ มาจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคการศึกษา เพราะจะทำให้เห็นมุมมองต่าง ๆ กัน แต่เมื่อประกอบกันแล้วทำให้เห็นภาพรวม และวิทยากรจากส่วนต่าง ๆ ก็จะมีจุดเด่นของตนเอง เช่น ภาคการศึกษาจะให้มุมมองทางวิชาการ ทฤษฎีต่าง ๆ ชัดเจน ส่วนภาครัฐและธุรกิจ อุตสาหกรรม ก็จะให้ประสบการณ์จริงในแง่มุมมองที่ต่างกันไป

#### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสถานที่ในการฝึกอบรม

- สถานที่ในการฝึกอบรมควรจะเป็นที่ที่บังคับให้บุคลากรต่างชาติและบุคลากรไทยที่เข้าอบรมด้วยกัน ต้องพบปะ พูดคุย และทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อจะได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ได้ทันที

ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของบุคลากรสามารถรวบรวมและสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 44 ตารางแสดงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ข้อเสนอแนะ	จำนวนระบุ(ราย)
<b>● เนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม</b>	
ควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมไทยในแง่มุมมองต่าง ๆ (Culture Specific)	45
ควรมีเนื้อหาเรื่องการทำงานกับคนไทย	19
ควรมีการเรียนภาษาไทยด้วย	15
ควรมีแนะนำการประพฤติปฏิบัติตนตามมิติวัฒนธรรมไทย	13
ควรมีเนื้อหาเรื่องการสื่อสารกับคนไทย	5
ควรมีเนื้อหาเรื่องการอาศัยอยู่ในประเทศไทย	4
ควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับความคาดหวังระหว่างคนไทยกับคนต่างชาติ	4
ควรมีเนื้อหาด้านความรู้ทางวัฒนธรรมกว้าง ๆ (Culture General)	3
ควรมีเนื้อหาเรื่องอวัจนภาษาของคนไทย	2
ควรมีเนื้อหาเรื่องการปรับทัศนคติต่อคนไทยและสังคมไทย	2
ควรมีเนื้อหาเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย	2



## ตารางที่ 44 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนระบุ(ราย)
<p>● <b>วิธีการในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม</b></p> <p>ควรใช้กระบวนการกลุ่มและปฏิสัมพันธ์ 46</p> <p>ควรใช้วิธีการที่ทำให้เห็นภาพ เช่น ใช้วิดีโอ สื่อผสม หรือ การแสดง 20</p> <p>ควรใช้วิธีการบรรยาย 10</p> <p>ควรใช้การศึกษาด้วยตนเอง 10</p> <p>ควรใช้กรณีศึกษาและการยกตัวอย่างที่มีประโยชน์ 9</p> <p>ควรใช้วิธีที่ให้ผู้บุคลากรไทยและต่างชาติใช้เวลาร่วมกัน เช่น การออกภาคสนาม 5</p> <p>ควรจัดโปรแกรมให้มีพี่เลี้ยงชาวไทย ตัวต่อตัว (Mentoring Program) 5</p> <p>ควรใช้กระบวนการเรียนภาษาเพื่อศึกษาวัฒนธรรม 4</p> <p>ควรเป็นการเรียนรู้ขณะทำงาน (On the Job Training) 1</p>	
<p>● <b>วิทยาการผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรม</b></p> <p>ควรเป็นวิทยาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติผสมกัน 19</p> <p>ผู้ฝึกอบรมควรมีประสบการณ์ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมมามาก 10</p> <p>ผู้ฝึกอบรมควรมีประสบการณ์การทำงานมาก 5</p> <p>ควรเป็นวิทยาการชาวไทย 5</p> <p>วิทยาการควรมาจากหลายสาขา คือทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคการศึกษา 4</p> <p>ผู้ฝึกอบรมน่าจะมาจากแผนกบุคคลและการอบรมโดยตรง 4</p> <p>ผู้ฝึกอบรมควรเป็นมืออาชีพ 3</p> <p>ควรเป็นวิทยาการชาวต่างชาติ 2</p> <p>ผู้ฝึกอบรมควรเป็นคนมีทักษะในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี (Interpersonal Skill) 1</p> <p>ควรมีผู้ฝึกอบรมมากกว่า 1 คน 1</p> <p>ผู้ฝึกอบรมควรเป็นผู้ที่มีความรู้ 1</p> <p>ไม่ต้องมีผู้ฝึกอบรม เพราะให้ศึกษาด้วยตนเอง 1</p>	
<p>● <b>ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม</b></p> <p>ควรเข้ารับการอบรมร่วมกันทั้งบุคลากรต่างชาติและไทย 9</p> <p>ควรให้บุคลากรใหม่ (โดยเฉพาะชาวต่างชาติ) เข้ารับการฝึกอบรม 7</p> <p>ผู้เข้าอบรมควรเป็นผู้ที่สนใจ และอยากเรียนรู้ 4</p> <p>ควรให้ผู้สมัครและครอบครัวของบุคลากรต่างชาติเข้าร่วมด้วย 3</p> <p>ควรให้ทั้งบุคลากรใหม่และเก่าเข้ารับการอบรม 3</p> <p>ผู้จัดการบริษัทในต่างประเทศที่ต้องติดต่อกับชาวไทยควรได้รับการอบรม 2</p> <p>คนที่กำลังจะมาทำงานในประเทศไทยควรได้รับการอบรม 2</p> <p>ไม่ควรให้จำนวนผู้เข้ารับการอบรมมีมากหรือน้อยเกินไปในแต่ละครั้ง 2</p> <p>ผู้เข้าอบรมควรเป็นผู้ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมอยู่เสมอ 1</p>	

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนระบุ(ราย)
ควรเป็นบุคลากรต่างชาติ	1
ควรให้สัดส่วนของชาวต่างชาติและชาวไทยใกล้เคียงกัน	1
ควรให้บุคลากรระดับบริหารเข้ารับการอบรม	1
ควรให้บุคลากรทุกระดับเข้ารับการอบรม	1
ควรให้พนักงานจากหลายๆบริษัทอบรมร่วมกัน	1
ควรให้นักเรียน นิสิต นักศึกษาเข้าร่วมด้วย	1
คนที่ไม่ค่อยมีประสบการณ์ต่างวัฒนธรรมควรเข้าอบรม	1
<p>● ช่วงเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม</p> <p>ควรฝึกอบรมเมื่อมีประสบการณ์จริงในประเทศไทยแล้ว</p> <p>ควรให้มีการอบรมก่อนมาประเทศไทย</p> <p>ควรมีการอบรมมากกว่า 1 ครั้ง และติดตามผล</p> <p>ควรมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ควรจัดเมื่อมาถึงประเทศไทยใหม่ๆ</p> <p>ควรมีการอบรมก่อนทำงานร่วมกับบุคลากรไทย</p>	<p>14</p> <p>7</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>1</p>
<p>● ระยะเวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม</p> <p>ควรจัด 2-3 วัน</p> <p>ควรจัด 1/2 - 1 วัน</p> <p>ควรจัดอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ควรจัด 4-6 วัน</p> <p>ควรจัด 6-12 เดือน</p> <p>ควรจัด 3-4 สัปดาห์</p> <p>ควรจัด 1-3 เดือน</p> <p>ควรจัด 1-2 สัปดาห์</p> <p>ควรจัด 4-6 เดือน</p>	<p>11</p> <p>9</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>
<p>● สถานที่ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม</p> <p>ควรจัดที่โรงแรม หรือรีสอร์ท</p> <p>ควรจัดนอกสถานที่ ไม่ควรจัดในที่ทำงาน</p> <p>ควรจัดในที่ทำงาน</p> <p>ควรจัดในสถานการณืการสื่อสารต่างวัฒนธรรมจริงๆ</p> <p>ควรจัดที่สถานศึกษา</p> <p>ควรจัดในบรรยากาศที่สบายและผ่อนคลาย</p> <p>ควรจัดในที่ที่ส่งเสริมการเรียนรู้</p> <p>ควรจัดในบรรยากาศไทยๆ</p>	<p>14</p> <p>13</p> <p>9</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p>

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนระบุ(ราย)
ควรจัดที่ศูนย์การฝึกอบรม	1
ควรศึกษาดูด้วยตนเองที่บ้าน	1

**ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 5 ปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อการฝึกอบรมทาง  
วัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยคืออะไร**

ผลการศึกษาวิจัยในส่วนนี้ สามารถแยกออกเป็นประเด็นย่อย 2 ส่วนด้วยกัน คือ

- ปัจจัยที่ทำให้มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
- ปัจจัยที่ทำให้ไม่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติ แบ่งออกเป็น 2 หมวดหมู่ใหญ่ๆ ได้แก่ 1) ปัจจัยที่ทำให้มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม และ 2) ปัจจัยที่ทำให้ไม่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์บริษัทนานาชาติทั้ง 16 แห่ง พบว่า มี 7 แห่ง ที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม และ อีก 9 แห่ง ไม่มีการอบรมดังกล่าว บริษัททั้งสองส่วน ได้ให้สาเหตุที่จัดและไม่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม อธิบายได้ดังต่อไปนี้

**ปัจจัยที่ทำให้มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม**

จากการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทนานาชาติที่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 7 บริษัท พบว่า ปัจจัยต่างๆที่ทำให้มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมอธิบายได้ดังต่อไปนี้

● **ปัจจัยด้านบุคลากร**

**จำนวนบุคลากรต่างชาติ**

ปัจจัยด้านจำนวนของบุคลากรต่างชาติเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการจัดการอบรมทางวัฒนธรรม และมีผลต่อรูปแบบในการฝึกอบรมอีกด้วย ถ้าหากทางบริษัทมีบุคลากรต่างชาติมาก ก็คุ้มค่าในการจัดอบรมทางวัฒนธรรมขึ้น แต่ถ้าบุคลากรต่างชาติน้อยในบางครั้งก็ไม่มีการจัด เพราะต้องใช้งบประมาณต่อคนสูง นอกจากนี้เมื่อบุคลากรต่างชาติย้ายเข้ามาประจำในประเทศไทยหลายคนในเวลาไล่เลี่ยกัน ทางบริษัทก็จะจัดเป็นการอบรมภายใน (In-house

Training) โดยจ้างศูนย์การฝึกอบรมมาจัดให้โดยเฉพาะได้ แต่ถ้าบุคลากรต่างชาติเดินทางมาในเวลาที่ห่างกันมาก ทางองค์กรก็จะใช้วิธีส่งบุคลากรต่างชาติไปเข้าหลักสูตรสำเร็จรูปที่ทางศูนย์การฝึกอบรมจัดเป็นประจำทุกเดือนแทน

### ความต้องการของบุคลากรต่างชาติ

ปัจจัยด้านความต้องการของบุคลากรเป็นอีกเหตุผลหนึ่งของการจัดอบรมทางวัฒนธรรมในบริษัทนานาชาติ สำหรับกรณีที่บุคลากรต่างชาติมีความสนใจด้วยตนเองเป็นรายบุคคล แต่องค์กรไม่ได้จัดการอบรมขึ้นเอง หรือไม่ได้จัดเป็นประจำ ทางบริษัทจะส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมทางวัฒนธรรมของศูนย์การฝึกอบรมเป็นรายๆ ไป

## ● ปัจจัยด้านองค์กร

### นโยบายองค์กร

ปัจจัยนโยบายองค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการอบรมทางวัฒนธรรม นโยบายดังกล่าวนี้อาจเป็นนโยบายที่มาจากสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติให้แก่สำนักงานสาขาในประเทศต่างๆ ว่าต้องมีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรต่างชาติที่ได้รับมอบหมายให้ประจำในประเทศนั้นๆ เนื่องจากเห็นความสำคัญด้านวัฒนธรรมและการพัฒนาบุคลากรต่างชาติให้สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นได้ นอกจากนี้ พบว่า อาจเป็นนโยบายที่มาจากผู้บริหารบริษัทสาขาที่อยู่ในประเทศไทย ว่าต้องการให้มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับพนักงานต่างชาติทุกคน และพนักงานไทยที่มีการทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ เพื่อต้องการให้การทำงานและการอยู่ร่วมกันในองค์กรเป็นไปอย่างมีความสุข และเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น

### แนวคิดผู้บริหาร

การจะกำหนดให้มีการอบรมทางวัฒนธรรมเป็นนโยบายได้ ต้องเกิดจากปัจจัยตัวผู้บริหารที่เล็งเห็นความสำคัญของมิติทางด้านวัฒนธรรมกับการทำงานในองค์กร และเห็นว่า การฝึกอบรมจะช่วยในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรไทยและต่างชาติได้

### งบประมาณ

ปัจจัยด้านงบประมาณเป็นผลมาจากนโยบาย เมื่อทางองค์กรกำหนดนโยบายให้มีการจัดอบรมทางวัฒนธรรมก็จะต้องมีงบประมาณในด้านนี้ องค์กรที่ให้ความสำคัญการอบรมดังกล่าว จะใช้งบประมาณที่มากพอสมควรเอาไว้เพื่อพัฒนาบุคลากร แต่เมื่อเศรษฐกิจในปัจจุบันตกต่ำ งบประมาณด้านการฝึกอบรมก็อาจถูกลดทอนลง ดังนั้นทางบริษัทจึงต้องพยายามทำให้การฝึกอบรมให้ผลคุ้มค่าที่สุดสมกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไป

## การรวมกิจการกับองค์กรไทย

กรณีนี้คือบริษัทนานาชาติมีการรวมองค์กรเข้ากับองค์กรไทย ดังนั้นบุคลากรต่างชาติจึงต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทำงานกับพนักงานไทยที่จะมาร่วมงานกันใหม่ ซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรไทยมาตลอด บุคลากรต่างชาติจะต้องทำความเข้าใจการทำงานแบบไทยมากขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรต่างชาติประสบปัญหาการสื่อสารและการทำงานกับบุคลากรไทยในองค์กรที่เข้าร่วมกิจการมากกว่าบุคลากรไทยในบริษัทนานาชาติเดิมของตน เนื่องจากพนักงานไทยในบริษัทต่างชาติมีการปรับตัวให้เข้ากับชาวต่างชาติมากพอสมควร ดังนั้นเมื่อมีการร่วมทุนหรือรวมองค์กร ปัญหาด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเห็นเด่นชัดขึ้น ทำให้การอบรมดังกล่าวเข้ามามีบทบาทช่วยลดปัญหาให้บุคลากรต่างชาติ

## ปัจจัยที่ทำให้ไม่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทนานาชาติที่ไม่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 9 บริษัท พบว่า ปัจจัยต่างๆที่ทำให้มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมอธิบายได้ดังต่อไปนี้

### ● ปัจจัยด้านบุคลากร

#### จำนวนบุคลากรต่างชาติ

บริษัทนานาชาติที่มีสาขาในประเทศไทยบางแห่งพบว่า จำนวนบุคลากรที่มาประจำในประเทศไทยมีน้อยมาก หรือไม่มีเลย จึงไม่มีการจัดการฝึกอบรมดังกล่าว

#### ความต้องการของบุคลากรต่างชาติ

ประเด็นความต้องการของบุคลากรต่างชาติเป็นประเด็นที่สำคัญมาก เพราะถ้าบุคลากรต่างชาติไม่มีความต้องการที่จะรับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ทางองค์กรก็จะไม่จัดหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมหลักสูตรการอบรมทางวัฒนธรรม และจากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรต่างชาติมีความต้องการในการเรียนภาษาไทยมากกว่าต้องการเข้าฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย เพราะเห็นว่าการเรียนภาษาจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เรียนรู้วัฒนธรรมไทยได้ในตัว และเป็นวิธีที่ดีในการแก้ปัญหาด้านภาษาและการสื่อสารระหว่างคนไทยกับคนต่างชาติด้วย

#### ระดับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างชาติกับบุคลากรไทย

ระดับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างชาติกับบุคลากรไทยมีผลต่อการไม่จัดการอบรมทางวัฒนธรรม เนื่องจากบุคลากรต่างชาติในบางบริษัทไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรไทยมากนัก เว้นจะติดต่อเฉพาะบุคลากรไทยระดับบริหารด้วยกัน หรือพนักงานระดับบริหารชาวต่างชาติ นอกจากนี้ บุคลากรต่างชาติยังมีผู้ช่วยส่วนตัวที่เป็นคนกลางติดต่อบุคลากรไทย

อื่นๆให้ ส่วนการติดต่อกับองค์กรต่างๆ มักจะติดต่อกับชาวต่างชาติด้วยกันทำให้ไม่ค่อยได้มีปฏิสัมพันธ์กับคนไทยมากนัก

### ลักษณะอาชีพและตำแหน่งของบุคลากร

ลักษณะงานอาชีพ และตำแหน่งงานของบุคลากรต่างชาติ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการอบรมทางวัฒนธรรม สาเหตุจากงานอาชีพและตำแหน่งงาน แบ่งได้เป็น 2 ประการ คือ เป็นลักษณะงานอาชีพหรือตำแหน่งงานที่ไม่ต้องร่วมงานกับคนไทยมากนัก ส่วนอีกประการหนึ่งก็คือ ลักษณะงานอาชีพที่จะต้องคลุกคลีกับคนไทยและอาศัยความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยมาก ดังนั้นบุคลากรต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับคนไทยอยู่แล้วเป็นทุนเดิม เช่น นักข่าว ดังนั้นทางองค์กรจะพิจารณาทักษะทางวัฒนธรรมและการสื่อสารกับคนไทยตั้งแต่แรกเข้า จึงไม่มีการอบรมทางวัฒนธรรมในภายหลัง

### ระยะเวลาที่ทำงานในประเทศไทย

ปัจจัยระยะเวลาที่บุคลากรต่างชาติได้รับสัญญาให้ทำงานอยู่ในประเทศไทย เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ การที่บุคลากรต่างชาติได้รับการว่าจ้างให้ทำงานในประเทศไทยเป็นโครงการสั้นๆ ทำให้ทางบริษัทไม่ต้องการลงทุนในการอบรมบุคลากรดังกล่าว เนื่องจากไม่คุ้มค่าเวลาและงบประมาณในการจัดอบรมทางวัฒนธรรม

## ● ปัจจัยด้านองค์กร

### นโยบายขององค์กร

ปัจจัยนโยบายเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดให้มีการจัดอบรมให้แก่บุคลากรหรือไม่ โดยส่วนมากองค์กรที่ไม่มีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า ทางบริษัทไม่มีนโยบายในด้านนี้ เนื่องจากไม่ได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม เพราะมีวิธีการอื่นที่ช่วยบุคลากรต่างชาติให้ทำงานกับบุคลากรไทยดียิ่งขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมสัมมนา การเรียนภาษา เป็นต้น

### งบประมาณ

ปัจจัยเกี่ยวกับงบประมาณมักขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทและสภาพเศรษฐกิจขององค์กรในขณะนั้นด้วย ถ้าไม่มีนโยบายอบรมทางวัฒนธรรมทำให้ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้ ส่วนกรณีภาวะเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย การฝึกอบรมต่างๆจะเป็นสิ่งที่ถูกลดทอนลง รวมทั้งการอบรมทางวัฒนธรรมด้วย

### อนาคตขององค์กร

ปัจจัยอนาคตของบริษัทหมายถึง เสถียรภาพในการดำเนินกิจการในประเทศไทย ถ้าอนาคตของบริษัทไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันสถานการณ์เศรษฐกิจของไทย

ยังไม่มั่นคงเพียงพอต่อนักลงทุน ทางบริษัทก็ไม่ต้องการที่จะลงทุนไปกับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย

### ขนาดองค์กร

การที่บริษัทสาขาในประเทศไทยมีขนาดเล็ก จำนวนบุคลากรต่างชาติที่มาประจำมีน้อย หรือไม่มีบุคลากรต่างชาติเลย ทำให้ไม่มีจัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

### การให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากร

บางบริษัทให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถทำงานกับพนักงานชาวไทยที่เป็นคนส่วนมากขององค์กรได้ เช่น เป็นผู้ที่เคยอยู่ในประเทศไทยมานานหรือเคยมาเมืองไทย มีประสบการณ์ในการปฏิสัมพันธ์กับคนไทย และพูดภาษาไทยได้ อาจเคยเรียนมาบ้างจากประเทศแม่ และสำหรับบุคลากรไทย ทางบริษัทให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ที่สามารถทำงานกับชาวต่างชาติได้ เช่น เคยมีประสบการณ์ต่างประเทศมาบ้าง สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดี หรือเคยทำงานร่วมกับชาวต่างชาติมาก่อน ทำให้ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมลดลง การสื่อสารและการทำงานระหว่างบุคลากรไทยและต่างชาติมีปัญหาค่อนข้างน้อย ดังนั้นจึงไม่มีการอบรมทางวัฒนธรรมในภายหลัง

## ● ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

### ความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรม

ความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติบางแห่ง โดยเฉพาะบริษัทตะวันออกที่มีวัฒนธรรมเอเชียร่วมกับวัฒนธรรมไทย ทำให้ไม่มีการจัดการอบรมทางวัฒนธรรม เพราะทางองค์กรเห็นว่ามีความเชื่อคล้ายกัน

### ไม่มีปัญหาในการทำงานต่างวัฒนธรรม

บริษัทนานาชาติบางแห่งระบุว่าไม่มีปัญหาทางวัฒนธรรมระหว่างพนักงานต่างชาติและพนักงานไทย แต่เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการพูดภาษาต่างกัน และพบว่าบุคลากรไทยใช้ภาษาอังกฤษไม่ดีเท่าที่ควร ส่วนบุคลากรต่างชาติไม่สามารถสื่อสารด้วยภาษาไทยได้ จึงให้ความสำคัญต่อการฝึกภาษา มีการจัดชั้นเรียนภาษาไทยให้กับชาวต่างชาติ และจัดชั้นเรียนภาษาอังกฤษให้กับพนักงานชาวไทย

### ทัศนคติที่มีต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

เนื่องจากทางบริษัทที่มีมุมมองว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่บุคลากรต่างชาติจะต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการประจำต่างประเทศ และการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล อาศัยการเปิดใจกว้างและมีปฏิสัมพันธ์กับคนไทย มีเพื่อนไทย อาศัยการทำควมรู้จักและเพิ่มประสบการณ์ทางวัฒนธรรมให้กับตนเอง โดยไม่ต้องผ่านการฝึกอบรมทาง

วัฒนธรรม เพราะเชื่อว่าการอบรมทางวัฒนธรรมไม่สามารถถ่ายทอดสิ่งที่สั่งสมกันมานานจนเป็นวิถีชีวิตของคนไทยให้บุคลากรต่างชาติเข้าใจได้ภายในเวลาชั่วระยะหนึ่ง นั้นหมายความว่าทางบริษัทไม่เชื่อว่าการอบรมทางวัฒนธรรมจะให้ผลที่น่าพึงพอใจในการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมเท่าการเรียนรู้ของตัวบุคลากรต่างชาติเอง จึงไม่มีการจัดการอบรมทางวัฒนธรรมขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทนานาชาติบางแห่งมีทัศนคติที่ว่า บุคลากรไทยน่าจะเป็นฝ่ายปรับตัวให้ตรงตามความคาดหวังของบริษัทนานาชาติด้วย ทั้งในเรื่องพฤติกรรมการทำงานและความสามารถในการสื่อสาร เช่น ความสามารถทางภาษาอังกฤษ เนื่องจาก ถือว่าทำงานให้กับบริษัทนานาชาติก็ต้องปรับให้มีความเป็นสากลมากขึ้น และเนื่องจากบุคลากรต่างชาติเข้ามามีตำแหน่งที่สูงกว่า คือมาเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้นพนักงานไทยที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงควรเป็นผู้ปรับเปลี่ยนตนเอง ซึ่งพบว่าบุคลากรไทยสามารถปรับตัวได้ดี ดังนั้นจึงไม่มีการจัดฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรต่างชาติ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย