

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย เป็นการศึกษาวิจัยในขอบข่ายการสื่อสารต่างวัฒนธรรม โดยก่อนอื่นจะต้องทำความเข้าใจ ความหมายของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมและการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้ตรงกันเสียก่อน

การสื่อสารต่างวัฒนธรรม คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความสัญลักษณ์ในบริบท หนึ่งๆ โดยบุคคลในกระบวนการสื่อสารนั้นมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากในระดับที่มี การตีความและมีความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกัน นำไปสู่การสร้าง ความหมายที่ไม่เหมือนกันได้ (Lustig and Koester, 1993)

การอบรมทางวัฒนธรรม เป็น กระบวนการฝึกอบรมที่วางแผนขึ้นโดยมีเป้าหมายที่จะ ช่วยให้ผู้คลมีปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้ดีขึ้น ช่วยในการลดความเครียดที่อาจเกิดจาก การปรับตัวในวัฒนธรรมใหม่ และช่วยให้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังให้ แนวทางการทำงานและเจรจาต่อรองกับคนต่างวัฒนธรรม รวมไปถึงการสร้างกลุ่มสนับสนุน (Support Group) ในต่างวัฒนธรรมอีกด้วย (Brtslin, 1989)

การศึกษาวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสถานภาพการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ศึกษา ลักษณะเนื้อหา กระบวนการและองค์ประกอบต่างๆในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัท นานาชาติในประเทศไทย ตลอดจนค่านิยมไทยและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการฝึกอบรมทาง วัฒนธรรม อีกทั้งสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่างชาติที่มีต่อการฝึกอบรมดังกล่าว โดย ประเด็นต่างๆที่ศึกษาจะนำมาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทตะวันตกและบริษัทตะวันออกด้วย

ดังนั้น แนวคิด ทฤษฎีที่รวบรวมไว้ในการวิจัยนี้แบ่งได้เป็น 5 ส่วนหลักๆ ตาม วัตถุประสงค์ในการวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 ได้แก่

1. สถานภาพการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
 - 1.1 ประวัติ ความเป็นมาของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
 - 1.2 แนวทางการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
2. องค์ประกอบของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

- 2.1 เนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (What)
- 2.2 วิธีการในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (How)
- 2.3 วิทยากรผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Who)
- 2.4 เวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (When)
- 2.5 สถานที่ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Where)
3. ค่านิยมไทยและแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย
4. ความคาดหวังของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม
5. ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมในองค์กร

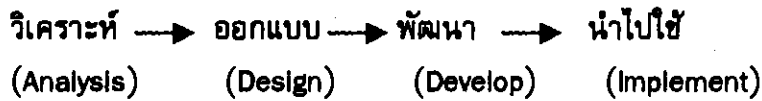
สถานภาพการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ประวัติ ความเป็นมาของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเริ่มขึ้นเมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ตามการเริ่มต้นของกระแสความเป็นนานาชาติ ในปี 1946 มีการจัดตั้ง Foreign Service Institute ขึ้น สหรัฐอเมริกาส่งนักการทูต และพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ช่างเทคนิค ไปทำงานยังต่างประเทศเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์กับนานาชาติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการไปทำงานยังประเทศต่างๆ มีการฝึกอบรมโดยให้ความรู้เกี่ยวกับประเทศปลายทางและวัฒนธรรมของที่นั้นๆ ควบคู่กับการสอนภาษาต่างประเทศ โดยเชิญนักมานุษยวิทยาและนักภาษาศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ เช่น Edward T. Hall, George Trager และ Ray L. Birdwhistell นอกจากนี้ยังสอนเรื่องภาษาท่าทางหรืออวัจนภาษาของวัฒนธรรมต่างๆ อันเป็นการสื่อสารที่ผู้คนแสดงออกอย่างไม่รู้ตัว

ต่อมาในช่วงปี 1950 - 1960 ประเทศสหรัฐอเมริกามีการตื่นตัวเรื่องสิทธิมนุษยชนกันมาก นำโดยกลุ่มสันติภาพสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกกันว่า Peace Corps ประชาชนอเมริกันเคลื่อนไหวเกิดกระแสต่อต้านสงครามเวียดนามขึ้น ขณะนั้นสหรัฐอเมริกายังคงส่งอาสาสมัครไปยังต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดย Peace Corp เป็นองค์กรที่ส่งอาสาสมัครไปยังต่างประเทศเป็นจำนวนมาก และมีการพัฒนาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมขึ้นอย่างจริงจัง ทำให้การอบรมในช่วงนี้มีหลากหลายรูปแบบด้วยกัน หนึ่งในนั้นเป็นการอบรมที่เรียกว่า การอบรมแบบมหาวิทยาลัย (University Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่โดดเด่นที่สุด การอบรมแบบนี้เน้นการให้ความรู้ความเข้าใจ เป็นการบรรยายข้อมูลเกี่ยวกับประเทศเป้าหมายและลักษณะของวัฒนธรรมที่นั้น แต่พวกเขาอาสาสมัครกลับพบว่าแม้จะมีการอบรมดังกล่าว ตนเองก็ยังขาดทักษะในการใช้ชีวิตและทำงานร่วมกับคนในวัฒนธรรมใหม่ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่าข้อมูลของแต่ละประเทศคือ ทักษะในการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมนั่นเอง

ในขณะเดียวกัน การฝึกอบรมในองค์กรได้ถือกำเนิดขึ้นในปี 1965 Malcolm Knowels ได้ให้แนวทางการฝึกอบรมแบบ ISD (Instructional System Design) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำหรับจัดการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร มีแบบจำลองดังนี้



ขั้นแรกจะต้องประเมินความเหมาะสมระหว่างการฝึกอบรมกับความต้องการขององค์กรนั้นๆ เพื่อออกแบบและพัฒนาการฝึกอบรมให้สามารถนำไปใช้ได้ตรงกับจุดประสงค์ การฝึกอบรมแบบนี้ภายหลังถือเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาพนักงาน มีการจัดอบรมทั้งในรูปแบบการฝึกงาน(Apprenticeship) และการฝึกไปพร้อมๆกับการทำงานจริง ที่เรียกว่า On the Job Training

ในปี 1970 เริ่มมีองค์กร หรือสถาบันที่ศึกษาและให้การรับรองการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมอย่างจริงจังขึ้นในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ Society for Intercultural Education Training and Research (SIETAR) นอกจากนี้ยังมีองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องและศึกษาประเด็นความสัมพันธ์ของคนต่างวัฒนธรรม เช่น American Society for Training and Development, Speech Communication Association และ International Communication Association เป็นต้น

ช่วงหลังสงครามเวียดนาม สหรัฐอเมริกามีสถานการณ์ตึงเครียดเรื่องการแบ่งแยกสีผิวนักวิชาการจึงให้ความสนใจศึกษาเรื่องปัญหาการเหยียดผิว (Racism) และ การมีอคติต่อคนต่างเผ่าพันธุ์ (Prejudice) ดังนั้นนักวิชาการและนักวิชาชีพจึงหันมาสนใจการฝึกอบรมระดับวัฒนธรรมย่อยในประเทศ คือวัฒนธรรมระหว่างสีผิวมากกว่า แต่กระนั้นการอบรมในระดับระหว่างประเทศก็ยังมีพัฒนาควบคู่กันไป

รูปแบบการฝึกอบรมในยุคนี้ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Sensitivity Training Model) มีจุดเด่นคือเป็นการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ (Experiential Training) และเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) โดยมุ่งให้พัฒนาตนเองจากปฏิสัมพันธ์มากกว่าการรับข้อมูลอย่างเดียว เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมค้นพบว่าตนเองมีทัศนคติ ค่านิยม ระบบความเชื่อ และอคติอย่างไรบ้าง แต่การอบรมแบบนี้จะสร้างความตึงเครียดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ความนิยมลดลงไป และบ้างเห็นว่าถ้ายิ่งเครียดมากกลับทำให้การฝึกอบรมไม่ให้ผลดีเท่าที่ควรจะเป็น

ในช่วงปี 1980 ศาสตร์สาขาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องในสหรัฐอเมริกา มีการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยอย่างแพร่หลาย และมีองค์กรที่ฝึกฝนเพื่อการประกอบอาชีพด้านการอบรมทางวัฒนธรรมอย่างกว้างขวาง และในยุคนี้เป็นยุคของกระแส

โลกาภิวัตน์ ธุรกิจระหว่างประเทศเกิดขึ้นมากมายเนื่องจากต้องการขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศ การอบรมทางวัฒนธรรมจึงได้รับการนำไปปรับใช้เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจและการจัดการให้แก่ บริษัทข้ามชาติ ขณะเดียวกันภายในองค์กรต่างๆก็มีพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลายทาง วัฒนธรรมเพิ่มขึ้น การอบรมให้พนักงานที่มีพื้นเพทางวัฒนธรรมต่างกัน สามารถทำงานร่วมกัน ได้ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร

ต่อมาการฝึกอบรมเชิงมนุษย์สัมพันธ์มีรูปแบบที่ผสมผสานมากขึ้น เป็นการผนวกกัน ระหว่างการฝึกอบรมแบบประสบการณ์และการให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ เกิดความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรม พฤติกรรม การรับรู้ และการสื่อสาร เป้าหมายของการฝึกอบรม คือทำให้ผู้เข้ารับการฝึกมีปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้ดีขึ้น มีความสามารถในการสื่อสาร มากขึ้น ทั้งในเชิงภาษาและการวางตน การปรับทัศนคติและปัจจัยต่างๆทางจิตวิทยา ที่นำไปสู่ การทำงานที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นด้วย

ในปัจจุบันการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมยังคงเติบโตต่อไป และมีแนวโน้มว่าจะดำเนิน ต่อไปเรื่อยๆ ความสนใจของนักวิชาการและนักวิชาชีพในสหรัฐอเมริกาอยู่ที่ การสื่อสาร ต่างวัฒนธรรมในองค์กร โดยมีการพัฒนารูปแบบที่ซับซ้อนและคำนึงถึงบริบทมากยิ่งขึ้น (Paige and Martin, 1996; McReynold, 1992)

แนวทางการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ปัจจุบัน การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นการจัดเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรข้ามชาติ มากยิ่งขึ้นตามการขยายตัวของตลาดสากล การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมช่วยให้การทำงานใน องค์กรนานาชาติมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ ต้องจัดการ ติดต่อ และพบปะผู้คนหลากหลายวัฒนธรรม ตลอดจนเป็นการเพิ่มความสามารถ ในการประสานงานกับองค์กรระดับนานาชาติหรือองค์กรต่างชาติอื่นๆให้ดียิ่งขึ้นด้วย

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสื่อสารต่างวัฒนธรรมที่สัมฤทธิ์ ผล ทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้ดีขึ้น นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย กล่าวคือ การสื่อสารที่ดีนำไปสู่การปรับตัวและการทำงานที่ดี ดังนั้นการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นหลัก เพราะคาดหมายว่าเมื่อบุคลากรต่างชาติสื่อสารกับ คนในประเทศท้องถิ่นได้ดีแล้ว การปรับตัวและการทำงานจะดียิ่งขึ้นตามการสื่อสาร (Cargille and Gile, 1996)

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมต้องการเปลี่ยนการตอบสนอง (Responses) ของผู้เข้า อบรมโดยทางอ้อม เพื่อให้เขาเหล่านั้นเปิดกว้างต่อผู้คนและวิถีปฏิบัติที่แตกต่างไปจากตนเอง

(Gile, Coupland and Coupland, 1991 อ้างใน Cargile and Gille, 1996) นั่นก็คือ เป็นการสอนให้คนคิด และประพฤติในอีกรูปแบบหนึ่ง อย่างที่คนอีกสังคมหนึ่งคิดและปฏิบัติกัน โดยต้องการให้ผู้รับการอบรมสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับคนต่างวัฒนธรรมได้ (Brislin and Yoshida, 1994 อ้างใน Fredman and Brody, 1996)

มีการฝึกอบรมอีกประเภทหนึ่งที่คล้ายคลึงกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เรียกว่า Diversity Training เป็นการฝึกอบรมที่มีจุดหมายร่วมกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม นั่นคือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่กับคนที่แตกต่างไปจากตนเองได้ แต่การอบรมทั้งสองประเภทมีแนวคิดพื้นฐานที่ต่างกันคือ Diversity Training เน้นให้บุคคลเข้าใจและยอมรับความแตกต่างหลากหลายของปฏิสัมพันธ์ที่แต่ละคนแสดงออกมา เมื่อมีความเข้าใจแล้ว ก็มุ่งหวังว่าพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะเกิดตามมา ช่วยให้คนจากวัฒนธรรมต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยมากเป็นการฝึกอบรมในองค์กรที่มีบุคลากรหลายเชื้อชาติ (Cargile and Gille, 1996)

เมื่อกลับมาพิจารณาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่าการศึกษาค้นคว้าโดยมีแนวคิดทฤษฎีเบื้องหลังยังอยู่ในวงจำกัด แต่นักวิชาการก็พยายามคิดค้นกรอบแนวคิดต่างๆ เพื่อจัดระเบียบความรู้ให้ชัดเจนขึ้น

กรอบแนวคิดแรกที่ได้รับการพัฒนาคือกรอบแนวคิดของ James Downs ในปี 1969 มีการอธิบายการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) Intellectual Model 2) Area Simulation Model 3) Self Awareness Model 4) Culture Awareness Model อธิบายได้ดังนี้

1. Intellectual Model เป็นการให้ข้อมูล ความรู้ ประกอบด้วยการบรรยายและการศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับประเทศท้องถิ่น เนื้อหาต่างๆ เป็นความรู้พื้นฐานสำหรับอาศัยอยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ
2. Area Simulation Model เป็นการฝึกอบรมที่เจาะจงลงไปในวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง เช่น การฝึกอบรมวัฒนธรรมญี่ปุ่น อาหาร ละติน เป็นการเตรียมตัวให้ผู้เข้ารับการอบรมพร้อมไปอยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ เทคนิคที่ใช้เป็นการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในวัฒนธรรมหนึ่งๆ เป็นต้น
3. Self-Awareness Model เป็นการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับคนที่มีวัฒนธรรมต่างจากตนเอง เป็นการฝึกให้รู้สึกไวและตระหนักรู้ว่าการมีปฏิสัมพันธ์ต่างวัฒนธรรมเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและสำคัญ
4. Culture-Awareness Model เป็นการฝึกอบรมให้บุคคลรู้จักวางตนและอาศัยอยู่ในอีกวัฒนธรรมหนึ่งได้อย่างเหมาะสม โดยให้แนวทางปฏิบัติตนในประเทศนั้นๆ (Kim, Pan and Joseph, 1995)

ถือได้ว่า Downs เป็นนักวิชาการที่ริเริ่มกรอบแนวคิดสำหรับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม หลังจากนั้นนักวิชาการรุ่นต่อมาได้นำแนวคิดของ Downs มาพัฒนาต่อไป

Harris และ Moran (1971) พัฒนาแนวทางในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไว้ 9 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่

1. **Cognitive** เป็นการอบรมที่เน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับคนต่างวัฒนธรรม รวมทั้งลักษณะทางวัฒนธรรม พิธีกรรม ค่านิยม และสถาบันทางสังคมที่สำคัญต่างๆ
2. **Awareness** เป็นการอบรมที่มุ่งเน้นให้บุคคลรู้จักเตือนตนเองให้ปรับตัวเมื่อผลจากวัฒนธรรมเดิมไปแล้ว รวมทั้งให้ระมัดระวังการยึดติดกับค่านิยมตนเอง และให้คำนึงถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการสื่อสาร
3. **Behavioral** เน้นการฝึกวางตัวหรือแสดงออกให้เป็นไปตามความคาดหวังของวัฒนธรรมใหม่ รวมถึงการฝึกฝนกิริยา มารยาท และการประพฤติปฏิบัติตนในสถานการณ์ต่างๆ
4. **Interaction** เน้นการฝึกพูดคุยจริงกับคนต่างชาติหรือตัวแทนของคนในวัฒนธรรมใหม่ โดยอาจเดินทางไปยังที่ต่างๆด้วยกัน เพื่อจะได้เรียนรู้ค่านิยม การประพฤติปฏิบัติตน และวัฒนธรรมนั้นๆไปในตัว
5. **Area Simulation** เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์จำลองที่เกิดขึ้นได้ในประเทศที่จะย้ายไป
6. **Relationship System** เน้นการฝึกปฏิบัติให้รู้จักเข้ากับคนอื่นๆได้โดยไม่เน้นชาติใด ภาษาใดโดยเฉพาะ แต่พยายามฝึกการสร้างความสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมโดยทั่วไป
7. **Language Studies** เน้นการฝึกฝนและเรียนภาษาประจำชาติโดยชาติหนึ่งโดยเฉพาะ
8. **Cross-Cultural Communication** เน้นการให้ความรู้ทางทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร และการสื่อสารต่างวัฒนธรรม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ต่างๆ
9. **Confrontation/Contrast** เป็นการซ้อมการปฏิบัติตนเมื่ออยู่ในสถานการณ์หนึ่งๆและสังเกตการตอบสนองจากผู้ที่อยู่ร่วมเหตุการณ์ด้วยเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงตนเอง

ในปี 1990 Black และ Mendenhall เสนอแนวทางการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) มาบูรณาการเข้ากับการอบรมทางวัฒนธรรม (Bhagat and Prien, 1996) โดยมองว่าการอบรมทางวัฒนธรรมเสมือนกับการเรียนรู้ทางสังคม อันที่จริงการเรียนรู้วัฒนธรรมเป็นการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ตามธรรมชาติของมนุษย์อยู่แล้ว เป็นกระบวนการที่บุคคลเรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไรให้สังคมยอมรับ นั่นก็คือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมนั้น บุคคลจะเรียนรู้จากอดีตว่าอะไรควรอะไรไม่ควรแล้วนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต (Cushner and Brislin, 1996) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นการ

เรียนรู้ทางสังคมอย่างหนึ่ง เพราะเป็นการฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการอยู่ต่างวัฒนธรรม ทักษะดังกล่าวแบ่งได้ 3 ประเภท คือ 1) ทักษะในการดำรงอัตลักษณ์ของตน 2) ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และ 3) ทักษะในด้านความรู้และการเรียนรู้วัฒนธรรมต่างชาติ (Bhagat and Prlen, 1996)

ส่วนในภาคปฏิบัติ มีการนำแนวทางการฝึกอบรมของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กรมาใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการประยุกต์กระบวนการและขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรในองค์กร เริ่มแรกจะต้องประเมินความต้องการในการฝึกอบรมเสียก่อน แล้วจึงจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการ จากนั้นทำการประเมินผลของการฝึกอบรม

ในการประเมินความต้องการเพื่อจัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมต้องพิจารณาถึงความรู้ และทักษะด้านวัฒนธรรมของบุคลากร ตลอดจนความสามารถในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม รวมทั้งพิจารณาทัศนคติของบุคลากร สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อการทำงานในบริษัทนานาชาติ แม้ว่าบุคลากรจะมีทักษะในการบริหาร และการทำงานอย่างดี แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการทำงานในองค์กรนานาชาติ เพราะถ้าขาดทักษะทางวัฒนธรรมก็อาจเกิดปัญหาขึ้นได้ ดังนั้นการฝึกอบรมด้านนี้ก็จึงมีความจำเป็น

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะต้องเลือกเนื้อหาและวิธีการที่เหมาะสมกับงานของบุคลากร และควรใช้วิธีอบรมที่หลากหลายผสมกันไป เพื่อหนุนนำให้บรรลุวัตถุประสงค์การอบรม เนื่องจากการเรียนรู้ของคนจากต่างวัฒนธรรมกันย่อมมีรูปแบบที่ต่างกัน (Bhagat and Prlen, 1996)

และสุดท้ายเมื่ออบรมทางวัฒนธรรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการประเมินผลว่า บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญแต่มักจะได้ประเมิน และมีข้อถกเถียงถึงผลของการอบรมเสมอ การฝึกอบรมอื่น ๆ มักจะประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้เนื้อหาและนำสิ่งที่อบรมไปใช้หรือไม่ แต่ว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมต้องการมากกว่าให้ความรู้ คือ ต้องการให้เปิดใจกว้างต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการปรับทัศนคติที่ยากจะประเมิน (Ronen, 1989 อ้างใน Bhagat and Prlen, 1996)

ปัจจุบัน มีศูนย์การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นมากมายในสหรัฐอเมริกา การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีรูปแบบต่างๆหลากหลาย โดยประยุกต์ความรู้ทางวิชาการและแนวทางการอบรมรุ่นแรกๆ มาใช้ในทางวิชาชีพ Kohls นำเสนอการอบรมทางวัฒนธรรมไว้ถึง 14 หลักสูตร เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรนานาชาติ ดังนี้

1. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเพื่อเตรียมโยกย้ายบุคลากร

2. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมสำหรับบุคลากรต่างชาติที่ใหม่
 3. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมสำหรับบุคลากรที่กลับจากต่างประเทศ
 4. การฝึกอบรมการบริหารองค์กรที่มีความแตกต่างหลากหลาย
 5. การฝึกอบรมทักษะการจัดการต่างวัฒนธรรม
 6. การสร้างทีมงานต่างวัฒนธรรม
 7. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างจิตสำนึก
 8. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างทักษะการสื่อสาร
 9. การฝึกอบรมการบริหารงานในองค์กรนานาชาติ
 10. การฝึกอบรมสำหรับองค์กรร่วมทุน
 11. การฝึกอบรมการบริหารบุคคลนานาชาติ
 12. การฝึกอบรมความเป็นอเมริกันชน
 13. การฝึกอบรมการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ
 14. การฝึกอบรมแนวทางคัดเลือกตัวแทนธุรกิจระหว่างประเทศ
- (1986 อ้างใน McRaynold, 1992)

ที่กล่าวมาคือแนวทางของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในภาพรวม ตามกรอบแนวคิดที่นักวิชาการและนักวิชาชีพนำเสนอ แต่ด้วยเหตุที่การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมยังไม่มีการศึกษาและพัฒนาโดยใช้ทฤษฎีอย่างเป็นหลักเป็นฐานเท่าที่ควร (Gudykunst, Guzley and Hammer, 1996) ดังนั้น การจำแนกแจกแจงการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมต่อไปนี้จะใช้องค์ประกอบในการฝึกอบรมเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เพื่อให้การศึกษาเป็นระบบระเบียบมากขึ้น

องค์ประกอบของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

นักวิชาการและนักวิชาชีพได้พยายามศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการฝึกอบรม รวมทั้งรูปแบบและเนื้อหาต่างๆ ของการฝึกอบรมเพื่อจะได้ทำความเข้าใจได้อย่างเป็นระบบและพัฒนาการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ โดยองค์ประกอบดังกล่าวเน้นในประเด็นเนื้อหาการอบรมทางวัฒนธรรม (What) วิธีการในการฝึกอบรม (How) ผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Who) เวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (When) และสถานที่ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Where) ทั้งนี้จากการศึกษาที่ผ่านมาสามารถสรุปได้ ดังนี้

● เนื้อหาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (What)

ในปัจจุบันขอบข่ายของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีขอบข่าย (Scope) ใหญ่ๆ 2 ขอบข่าย คือ

1. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมแบบกว้างๆ (Culture General Training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ความรู้ความเข้าใจองค์ประกอบของวัฒนธรรมอย่างกว้างๆ ช่วยให้รู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และระมัดระวังเรื่องอคติที่อาจเกิดขึ้น ช่วยให้บุคคลมีความยืดหยุ่น ส่งผลต่อการเป็นผู้สื่อสารต่างวัฒนธรรมที่ดียิ่งขึ้น
2. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมแบบเฉพาะเจาะจง (Culture Specific Training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้เข้าใจระบบระเบียบ ค่านิยม เพื่อช่วยให้ตีความสิ่งต่างๆตามมิติวัฒนธรรมนั้นๆ ได้ดีขึ้น (Infante, Rancer and Womack, 1997)

นอกจากนี้ Brislin (1989) ได้แบ่งการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมออกเป็น 3 มิติ (Domain) โดยนำเอาองค์ประกอบของปฏิสัมพันธ์ อันได้แก่ ความคิด (Cognition) ความรู้สึก (Affection) และพฤติกรรม (Behavior) มาเป็นกรอบของเนื้อหาการฝึกอบรม แจกแจงได้ดังต่อไปนี้

1. มิติทางความคิด (Cognitive Domain)

การฝึกอบรมในมิตินี้ต้องการให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมอื่นๆ ได้ดีขึ้น เข้าใจความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม การฝึกจะเป็นการให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับประเทศนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ศาสนา ชีวิตความเป็นอยู่ ตลอดจนเรื่องอื่นๆ เนื่องจากต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมคิดจากมุมมองต่างๆ มุมมองเพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจความแตกต่างของคนจากต่างวัฒนธรรม

2. มิติทางความรู้สึก (Affective Domain)

การฝึกอบรมนี้มุ่งไปที่การปรับอารมณ์ ความรู้สึก ทศนคติของผู้เข้าฝึกอบรม รวมทั้งช่วยทำให้รู้สึกว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมเป็นสิ่งท้าทายและสนุกสนาน ช่วยให้การจัดการกับความวิตกกังวลและความเครียดเมื่ออยู่ในต่างแดนได้ดีขึ้น ทั้งยังปรับทัศนคติที่มีต่อตนเองและผู้อื่น ตลอดจนช่วยปรับความรู้สึกเมื่อต้องอยู่ในวัฒนธรรมใหม่

3. มิติทางพฤติกรรม (Behavior Domain)

การฝึกอบรมในมิตินี้ช่วยให้บุคคลมีความสัมพันธ์อันดีกับคนต่างวัฒนธรรม ช่วยให้การจัดการกับความเครียดในช่วงปรับตัวได้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมเมื่อไปอยู่ในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ตลอดจนสามารถทำงานในต่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขึ้น

เนื้อหาของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมควรจะมีการบูรณาการแง่มุมต่างๆ เข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นขอบข่ายหรือมิติใด ดังที่ Broom เสนอไว้ ในปี 1986 ว่าการฝึกอบรมที่แยกเป็นการให้ความรู้ทางวัฒนธรรมกว้างๆ กับการให้ความรู้ทางวัฒนธรรมเฉพาะนั้นไม่สามารถทำได้ เพียงลำพังอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมที่มีเนื้อหาทั้งสองขอบข่ายรวมกันไป และควรคำนึงถึงบริบทที่จะนำไปใช้เป็นหลัก (Bhagat and Priden,

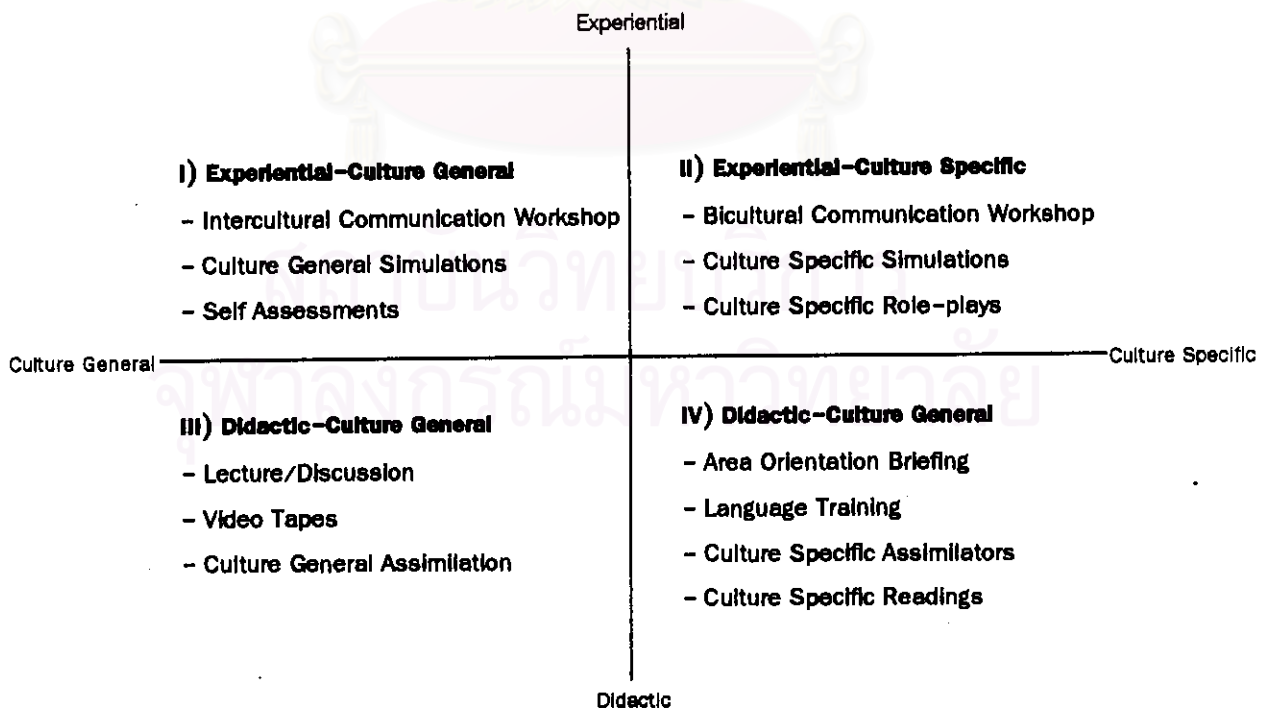
1996) และ De Wilde เสนอไว้ในปี 1991 ว่า บุคลากรต่างชาติควรได้รับการฝึกอบรมที่ให้ความรู้และเพิ่มทักษะร่วมกันไป (เมตตา วิวัฒนาบุญ, 2536) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Domasch and Lichtenberger ในปี 1991 และ Harrison ในปี 1992 ซึ่งก็พบว่า การอบรมทางวัฒนธรรมจะให้ผลดีถ้ามีการฝึกอบรมทั้งมิติความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมไปด้วยกัน (Bhagat and Prien, 1996)

• วิธีการในการฝึกอบรม(How)

ในปี 1983 Gudykunst and Hammer ได้เสนอลักษณะการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมโดยนำเกณฑ์ขอบข่ายของเนื้อหา (Culture General - Culture Specific) และเทคนิคในการฝึกอบรม (Didactic - Experiential) มาใช้ร่วมกัน

Culture General - Culture Specific เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยขอบข่ายของเนื้อหา คือ อบรมในขอบข่ายวัฒนธรรมกว้างๆ หรือวัฒนธรรมเฉพาะ ส่วน Didactic - Experiential เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยวิธีการที่ใช้ Didactic คือ การบรรยายเหมือนชั้นเรียนของมหาวิทยาลัย จึงเรียกอีกอย่างว่า University Model ส่วน Experiential คือ การอบรมเชิงประสบการณ์ที่อาศัยการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

ในปี 1996 Gudykunst, Guzley และ Hammer (1996) ได้พัฒนาเทคนิควิธีการต่างๆ ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมโดยละเอียด ตามแนวทางที่วางไว้เมื่อปี 1983 แสดงได้ดังนี้



จากภาพจะเห็นว่า มีหลากหลายวิธีในการฝึกอบรมแต่ละแนวทาง แยกอธิบายได้ดังนี้

I) Experiential - Culture General

การฝึกอบรมโดยใช้แนวทาง Experiential Culture General ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งเชื่อว่าวัฒนธรรม ทักษะ และอคติ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม อันเป็นความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมกว้างๆ เทคนิคที่ใช้ได้แก่ Intercultural Communication Workshop, Culture General Assimilators และ Self-Assessments

- *Intercultural Communication Workshop*

เป็นการอบรมทางวัฒนธรรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลุ่มเล็ก ซึ่งประกอบด้วยคนจากวัฒนธรรมต่างๆ (ประมาณ 10 เขตวัฒนธรรม) มาปฏิบัติสัมพันธ์กันและเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความคิดและพฤติกรรมของคน รวมทั้งแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมทั่วไปและการสื่อสาร ตลอดจนเรียนรู้ตนเองผ่านการปฏิบัติสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ วิธีการที่ใช้ประกอบด้วย การสนทนา อภิปราย บทบาทสมมติ กรณีศึกษาและภาคสนาม

- *Cultural - General Simulations*

การฝึกอบรมแบบที่เป็นการจำลองปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนต่างวัฒนธรรม(โดยอันที่จริงสมาชิกที่เข้ารับการอบรมมาจากวัฒนธรรมเดียวกัน) แบ่งผู้รับการอบรมเป็นสองกลุ่ม กำหนดให้แต่ละกลุ่มมีกฎเกณฑ์และวัฒนธรรมจำลองของตน จากนั้นให้สมาชิกของสองกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันและเข้าไปสังเกตวัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง จากนั้นนำมาอภิปรายร่วมกัน การฝึกวิธีนี้มุ่งสร้างความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมและจำลองการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่

- *Self - Assessments*

วิธีนี้เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินตนเอง โดยมักจะวัดทัศนคติ การรับรู้ ซึ่งเชื่อมโยงกับความสามารถในการสื่อสาร นอกจากนี้ยังประเมินเรื่องความไม่แน่ใจและความวิตกกังวลเมื่อสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรม (Uncertainty and Anxiety) แนวโน้มการหลีกเลี่ยงคนต่างวัฒนธรรม อคติ การยึดตนเองเป็นหลัก จากนั้นนำผลการประเมินมาอภิปรายเชื่อมโยงกับพฤติกรรมสื่อสาร

II) Experiential - Culture Specific

เป็นการฝึกอบรมที่ให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งโดยเฉพาะด้วยวิธีที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม กล่าวคือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรมในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือ ให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในอีกวัฒนธรรมหนึ่งจริงๆ วิธีที่ใช้ได้แก่ Bicultural Communication workshop, Culture - Specific Simulations และ Culture - Specific Role plays เป็นต้น

- *Bicultural Communication Workshop*

เป็นการฝึกอบรมที่กำหนดให้สมาชิกจากวัฒนธรรมสองวัฒนธรรมมาปฏิบัติสัมพันธ์กัน เช่น คนจากประเทศเจ้าบ้านและคนจากต่างประเทศ กิจกรรมที่จัดประกอบด้วยการอภิปราย บทบาทสมมติ กรณีศึกษาและภาคสนาม โดยมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ การอบรมแบบนี้ วิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรมาจากสองวัฒนธรรมเช่นกัน และควรเป็นผู้ที่รู้วัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นอย่างดี และจะยิ่งดีถ้าต่างฝ่ายต่างรู้สองภาษา เพราะสามารถ จัดกิจกรรมที่ชี้ให้เห็นว่าภาษามีผลต่อการสื่อสารต่างวัฒนธรรมได้ด้วย

- *Culture - Specific Simulations*

วิธีนี้เป็นการจำลองสถานการณ์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ อย่าง เฉพาะเจาะจง เช่น จำลองสถานการณ์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อวิธีการทำงานขององค์กร ญี่ปุ่น และองค์กรอเมริกันอย่างไร สถานการณ์จำลองไม่ได้แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนจาก สองวัฒนธรรม แต่จะฉายภาพความแตกต่างของแต่ละวัฒนธรรมให้เห็น จากนั้นมีการอภิปราย ตอนท้าย

- *Culture - Specific Role plays*

การใช้บทบาทสมมติในการฝึกอบรมวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะนี้ ช่วยให้ผู้ใช้รับการ ฝึกอบรมเรียนรู้ว่าจะได้พบกับคนอีกวัฒนธรรมหนึ่งอย่างไร ในสถานการณ์ต่างๆที่อาจเกิด ขึ้น กิจกรรมดังกล่าวเป็นการสมมติปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนจากสองวัฒนธรรม เช่น ให้คนอเมริกันเล่นบทบาทสมมติได้พบกับคนญี่ปุ่น หรืออาจใช้คนจากวัฒนธรรมเดียวกัน เช่น คนอเมริกันทั้งหมด แต่สมมติให้เล่นเป็นการโต้ตอบกันระหว่างคนอเมริกันกับคนญี่ปุ่นก็ได้

III) Didactic - Culture General

การฝึกอบรมในแนวทางนี้ เป็นการให้ข้อมูลทางวัฒนธรรมกว้างๆแก่ผู้ใช้รับการ ฝึกอบรม วิธีการที่ใช้ ได้แก่ Lecture/Discussion Technique, Videotapes และ Culture- General Assimilator

- *Lecture/Discussion Technique*

วิธีการบรรยายและอภิปรายในเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมทั่วไป เป็นวิธีหลักของการ ศึกษาแนวทางนี้ เนื้อหาอาจกล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แนวคิดทฤษฎีที่ นักวิชาการเสนอในการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรม เช่น มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede และ อาจเชื่อมโยงถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อทัศนคติซึ่งสัมพันธ์กับการสื่อสารและพฤติกรรม ของบุคคล เป็นต้น

- *Videotapes*

วิธีนี้เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นภาพการสื่อสารต่างวัฒนธรรมจากวิดีโอเทป โดยเนื้อหาในวิดีโอจะไม่นำหน้าในทฤษฎี แต่จะนำเสนอให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น กระบวนการ สื่อสารต่างวัฒนธรรม การพัฒนาทักษะในการสื่อสารและปรับตัวให้อยู่ในต่างวัฒนธรรมอย่างมี

ความสุข การนำเสนออาจเป็นกรณีศึกษาที่นำมาอภิปรายได้ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และข้อเสนอแนะที่นำไปใช้ได้

- *Culture-General Assimilator*

วิธีนี้เป็นการใช้กรณีศึกษาที่แสดงสถานการณ์ต่างๆจากหลากหลายวัฒนธรรม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้กฎเกณฑ์ของวัฒนธรรมอย่างกว้างขวาง กรณีศึกษาเหล่านี้มีลักษณะเหมือนปัญหาตุ๊กตา ที่เรียกว่า Critical Incidents โดยจะมีตัวละคร และเรื่องราวที่ดำเนินไปพบกับปัญหา หรือความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องอ่านและวิเคราะห์กรณีศึกษา อาจทำโดยลำพังหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ส่วนใหญ่กรณีต่างๆจะครอบคลุมในเรื่องความวิตกกังวลในการสื่อสาร ความคลุมเครือ การเผชิญกับอคติ การทำงานกับคนต่างวัฒนธรรม เรื่องเวลาและการใช้พื้นที่(Time and Space) ภาษา บทบาท ความสำคัญของกลุ่มและปัจเจกบุคคล พิธีกรรมและสิ่งเหนือธรรมชาติ การถืออาวุธ ค่านิยม การแบ่งพวกหรือจัดประเภท ความแตกต่าง และวิธีการเรียนรู้ เป็นต้น

IV) Didactic - Culture Specific

การฝึกอบรมในแนวทางนี้ เป็นการนำเสนอวัฒนธรรมเฉพาะให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีที่ใช้ได้แก่ Area Orientation Briefings, Language Training, Culture-Specific Assimilators และ Culture Specific Readings

- *Area Orientation Briefings*

วิธีการนี้เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งโดยเฉพาะ เนื้อหาสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ 1) ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเทศนั้นๆ 2) ข้อมูลด้านทัศนคติของคนในประเทศนั้นๆ และ 3) อภิปรายถึงปัญหาที่ผู้รับการฝึกอบรมอาจต้องเผชิญ

ในส่วนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเทศนั้นๆประกอบด้วย ข้อมูลด้านประวัติศาสตร์ โครงสร้างสังคม ศาสนา ปรัชญา การศึกษา ศิลปะ เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม การเมือง รัฐบาล การแพทย์ วิทยาศาสตร์ และกีฬาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของคนในวัฒนธรรมนั้นๆได้แก่ บุคลิกลักษณะ ทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมข้อมูลด้านปัญหาที่ผู้เข้ารับการอบรมอาจต้องเผชิญ เช่น การถูกมองแปลกๆ ปัญหาด้านการปรับตัวต่างๆ เป็นต้น

- *Language Training*

การเรียนภาษาและวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้นๆ ทำให้สามารถอาศัยในต่างแดนได้ดีขึ้น การอยู่ต่างประเทศโดยไม่รู้ภาษาของประเทศนั้นๆ เป็นอุปสรรคต่อการปรับตัว ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ภาษาท้องถิ่นมักจะได้รับการปฏิบัติที่ดีจากเจ้าของประเทศ ส่วนใหญ่การสอนภาษามักจัดแบบในชั้นเรียนไม่ค่อยใช้กิจกรรมเชิงประสบการณ์ แต่ก็มีบ้างที่ครูผู้สอนใช้เทคนิคต่างๆเพิ่มเติม เช่น การเล่นเกมบทบาทสมมติ

- *Culture-Specific Assimilators*

วิธีนี้เป็นการอบรมโดยใช้กรณีศึกษาแบบปัญหาตุ๊กตา(Critical Incidents) ที่เฉพาะเจาะจงเหตุการณ์ในวัฒนธรรมหนึ่งๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้วิถีปฏิบัติสัมพันธและวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ หลังจากที่ผู้เข้ารับการอบรมตอบคำถามท้ายเรื่อง วิทยากรจะเฉลยและอภิปรายวิธีการปฏิบัติตนที่เหมาะสมในแต่ละกรณีพร้อมทั้งอธิบายเหตุผล

- *Culture Specific Readings*

วิธีนี้เป็นการให้ผู้ฝึกอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองจากการอ่านหนังสือเกี่ยวกับวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งโดยเฉพาะ อาจนำมาเป็นส่วนเสริมของการฝึกอบรมอื่นๆก็ได้ (Gudykunst, Guzley and Hammer, 1996)

นอกจากวิธีการฝึกอบรมที่เสนอโดย Gudykunst, Guzley และ Hammer ที่นำเอาเกณฑ์ Culture General - Culture Specific และ Didactic - Experiential มาใช้ไว้กันแล้ว Brislin (1989) ได้นำเอามิติของเนื้อหาการฝึกอบรมทั้งด้านความคิด (Cognition) ความรู้สึก (Affection) และด้านพฤติกรรม (Behavior) มาใช้กับระดับการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม (Involvement) ซึ่งเทียบเคียงได้กับ Didactic - Experiential ของ Gudykunst, Guzley และ Hammer (1983)

Brislin (1989) เสนอวิธีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมแสดงได้ดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 3 ตารางแสดงการฝึกอบรมของ Brslin (1989)

ระดับของ การมีส่วนร่วม	สิ่งที่ต้องการฝึกอบรม		
	Cognition	Affection	Behavior
ต่ำ	ฝึกโดยให้ฟังการ บรรยายจากผู้ เชี่ยวชาญ และอ่าน เอกสารที่มอบหมาย	ฟังการบรรยายจากผู้มี ประสบการณ์ใน วัฒนธรรมปลายทาง และผ่านการปรับตัวมา ก่อน(Old Hands) มี การใช้สื่อประกอบ เช่น ดูภาพยนตร์ หรือชม การเล่นพื้นเมือง	แสดงรูปแบบ พฤติกรรมที่เห็นว่า เหมาะสมในวัฒนธรรม นั้นๆ
กลาง	ใช้การฝึกวิเคราะห์เหตุ การณ์ที่ยกขึ้นมาเป็น กรณีศึกษา โดยมีการ อธิบายสาเหตุให้ผู้เข้า อบรมเข้าใจตาม แนวคิดทฤษฎีทาง วิชาการ	ใช้การฝึกอบรมที่สร้าง ความตระหนักรู้ถึง อิทธิพลของวัฒนธรรม ที่มีต่อตนเอง ใช้การ สนทนากลุ่มย่อยใน เรื่องอคติ การเหยียด ผิว ค่านิยม; มีปฏิสัมพันธ์ในสถาน การณ์ที่มีแนวทางใน การปฏิบัติ เช่น ใน ภัตตาคาร	ใช้การให้แนวทาง ปฏิบัติตนและเรียนรู้ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในการสื่อสารต่าง วัฒนธรรม การฝึก ภาคสนาม(Field trip) ที่นำไปสู่ปฏิสัมพันธ์ที่ ไม่ได้คาดคิดมาก่อน
สูง	ฝึกคิดเกี่ยวกับ ประสบการณ์ต่าง วัฒนธรรมที่ซับซ้อนขึ้น ในสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้แนวคิดทาง สังคมศาสตร์ เช่น เรื่อง ค่านิยม ลักษณะทาง วัฒนธรรม	เล่นบทบาทสมมติ; สร้างสถานการณ์ จำลอง เช่น ฝึกเจรจาต่อรองกับคน ต่างวัฒนธรรม	ใช้การฝึกผ่านเชิง ประสบการณ์กับคน ต่างวัฒนธรรม ให้แนวทางการเรียนรู้ พฤติกรรมใหม่ๆ

จากการรวบรวมวิธีการฝึกอบรมของ Gudykunst และ Hammer (1983) และ Brslin (1989) ช่างค้นพบว่า มีวิธีการมากมายให้เลือกใช้ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมมากหรือน้อย และไม่จำเป็นว่าการอบรมที่มีเนื้อหาในขอบข่าย และมิติใด ดังนั้นผู้ให้การอบรมควรเลือกวิธีให้ตรงกับวัตถุประสงค์ และให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมจากแต่ละวัฒนธรรม เพราะวิธีการเรียนรู้ และแรงจูงใจของคนจากแต่ละวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันไป

เช่น วิธีการฝึกอบรมแบบวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกันอาจเหมาะกับชาวตะวันตกที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลสูง แต่ไม่เหมาะกับชาวเอเชียซึ่งไม่นิยมการโต้แย้งโดยตรงไปตรงมา แต่นิยมวิธีการบรรยาย และเรียนรู้อย่างเป็นทางการมากกว่า ดังนั้น กรณีการฝึกอบรมที่มีผู้รับการอบรมจากหลายวัฒนธรรม จึงควรมีวิธีการฝึกหลายวิธีร่วมกันไป เพื่อเป็นการอุดช่องโหว่ของวิธีการบางวิธีที่เหมาะสมกับคนกลุ่มหนึ่ง แต่ไม่เหมาะกับคนอีกกลุ่มหนึ่ง (Adler, 1986 อ้างใน McRaynold, 1992; Bhagat และ Prien, 1996)

• วิทยาการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม(Who)

มีทางเลือกมากมายที่จะตัดสินใจว่าใครจะมาเป็นผู้ฝึกอบรมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรขององค์กร ทางเลือกอาจเริ่มด้วยไม่ใช้คนในการอบรม แต่ใช้สื่อเพียงอย่างเดียว หรือใช้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

ผู้ฝึกอบรมอาจเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมเปรียบเทียบ จิตวิทยา การสื่อสาร นักมานุษยวิทยา ตลอดจนนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรข้ามชาติ โดยผู้ฝึกจะต้องมีทักษะและมีความรู้เรื่องวัฒนธรรมของประเทศที่บุคลากรจะไปอยู่ อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้

ผู้ฝึกอบรมอาจเป็นคนท้องถิ่นจากวัฒนธรรมใหม่ที่เคยผ่านประสบการณ์ต่างวัฒนธรรมมาก่อน หรือ เป็นคนที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกับผู้เข้ารับการอบรมก็ได้ ถ้าเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการปรับตัวสู่วัฒนธรรมท้องถิ่นของผู้เข้าอบรมมาก่อน เรียกว่า Old Hands (Brislin, 1989) ที่สำคัญวิทยาการผู้ฝึกอบรมจะต้องมีความรู้มากเพียงพอที่จะอบรมได้ และมีความรู้ลักษณะพิเศษดังต่อไปนี้ คือ

- ทนต่อความกำกวมได้ดี (Tolerance of Ambiguity)
- รู้จักยืดหยุ่น (Cognitive and behavioral flexibility)
- รู้จักตนเอง (Personal self-awareness)
- ตระหนักรู้วัฒนธรรมของตน (Cultural self-awareness)
- มีความอดทน (Patience)
- กระตือรือร้น และรักษาหน้าที่ (Enthusiasm and commitment)
- เข้ากับคนอื่นได้ดี (Interpersonal self-awareness)
- ทนต่อความแตกต่างได้ดี (Tolerance of differences)
- เปิดกว้างรับประสบการณ์และผู้คนใหม่ๆ (Openness to new experiences and culture)
- มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy)
- ไม่หยิ่ง (Sense of Humility)
- มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) (Palge, 1986 อ้างใน McRaynold, 1992)

ในประเด็นหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ทางองค์กรสามารถจัดการอบรมขึ้นเองโดยฝ่ายพัฒนาบุคลากรในบริษัท หรือให้ศูนย์ฝึกอบรมทางวัฒนธรรมโดยเฉพาะจัดให้ตลอดจนจัดโดยหน่วยงานของมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ (Harris and Moran, 1971)

สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจเป็นการฝึกร่วมกับบุคลากรของบริษัทอื่นที่ได้รับมอบหมายไปยังประเทศปลายทางเดียวกัน ซึ่งเป็นทางเลือกที่น่าสนใจ เนื่องจากแต่ละบริษัทส่งคนไปปฏิบัติงานในแต่ละประเทศไม่มากนักในแต่ละปี ถ้ามีการฝึกร่วมกันก็จะประหยัดและได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันไปในตัว (Harris and Moran, 1971)

● เวลาในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม(When)

ประเด็นนี้เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง คือจะฝึกอบรมในเวลาใด เมื่อไร และฝึกนานเท่าไร การกำหนดเวลาในการฝึกอบรมนี้จะต้องพิจารณาว่าบุคลากรนั้นๆได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในวัฒนธรรมใหม่นานเท่าไรด้วย

การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีการจัดตั้งก่อนไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ เรียกว่า Predeparture Training หรือจัดขึ้นระหว่างที่อยู่ในวัฒนธรรมใหม่ หลังจากทำงานในบริษัทสาขาแล้ว

ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมมีหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกำลังทรัพย์ขององค์กรและเวลาที่องค์กรนั้นๆให้การฝึกอบรม บางองค์กรให้เวลาในการอบรมเป็นปี โดยอาจให้บุคลากรศึกษาด้วยตนเองและมีการประชุมกลุ่มสัปดาห์ละครั้ง

การเรียนภาษานั้นใช้เวลา ถ้าสามารถฝึกได้นานเป็นปีก็จะดีมาก การอบรมวัฒนธรรมเฉพาะก็เช่นกัน ถ้าสามารถให้การอบรมได้ระยะยาวก็จะดีมาก แต่ส่วนใหญ่ทางองค์กรมักจะให้เวลาในการฝึกอบรมแก่บุคลากรและครอบครัวที่จะต้องย้ายตามไปอย่างมา 3 - 6 เดือน

Canadian International Development Agency เห็นว่าเวลาเป็นปัจจัยสำคัญ ถ้าจัดการอบรมใกล้เวลาเดินทางมากเกินไป ความวิตกกังวลอาจจะทำให้การฝึกอบรมไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ส่วนหน่วยงานสันติภาพสหรัฐอเมริกา (Peace Corps) ประเมินผลการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมพบว่า การฝึกอบรมที่ทำให้อาสาสมัครทำงานได้ดี คือ การอบรมทั้งก่อนเดินทางไปยังประเทศปลายทางและฝึกอบรมที่ประเทศปลายทางเมื่อถึงแล้วซ้ำอีก

แม้ว่าในปัจจุบันปัจจัยด้านสถานการณ์และความคิดเห็นที่มีต่อการฝึกอบรมจะมี

ผลต่อการกำหนดเวลาการฝึก แต่คุณภาพของการอบรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่า บ้างเห็นว่าการเรียนแบบเร่งรัดให้ผลดี แต่บ้างมองว่าการเรียนแบบค่อยเป็นค่อยไป ใช้เวลาจะดีกว่า เช่น การเรียนภาษาและวัฒนธรรม ทั้งนี้การกำหนดเวลาขึ้นอยู่กับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย เช่น นักธุรกิจที่ไม่ค่อยมีเวลา การอบรม 3-5 วัน ก็นับว่าเหมาะสมแล้ว (Harris and Moran, 1971)

● สถานที่ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม(Where)

สถานที่ในการจัดการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเช่นกัน เพราะสถานที่ที่มีผลต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นทางองค์กรจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจว่าจะจัดการอบรมที่ไหน จะจัดเองภายในองค์กร หรือส่งบุคลากรไปรับการฝึกที่ศูนย์การอบรมตลอดจนฝึกที่หน่วยงานอื่นๆ เช่น ฝึกกับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

สถานที่ในการฝึกอบรมจะต้องคำนึงว่าจะจัดภายใน หรือ ภายนอกองค์กร และฝึกในบริษัทแม่ หรือ ประเทศปลายทางที่จะต้องไปปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร และตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง นอกจากนี้การฝึกอบรมยังอาจทำได้ที่บ้านโดยศึกษาจากสื่อต่างๆ และอาจเข้าไปเรียนรู้ในชุมชนต่างชาติ (Foreign Community) ที่อยู่ในประเทศแม่เอง (Harris and Moran, 1971)

ที่กล่าวมาเป็นการอธิบาย แนวคิด ทฤษฎี โดยแบ่งแยกตามองค์ประกอบของการฝึกอบรม ซึ่งจะใช้เป็นกรอบการศึกษาวิจัยการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยครั้งนี้ สำหรับส่วนต่อไป เป็นการรวบรวมการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมไทยและแหล่งข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ และอภิปรายในประเด็นค่านิยมไทยที่เผยแพร่ให้กับบุคลากรต่างชาติ และแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ค่านิยมที่สะท้อนภาพวัฒนธรรมไทยและแหล่งข้อมูล

ค่านิยมที่สะท้อนภาพวัฒนธรรมไทย

การศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมของคนไทย ส่วนหนึ่งเป็นการสำรวจวัฒนธรรมจากการศึกษาทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ลักษณะค่านิยมของคนไทยจากแนวการศึกษาดังกล่าวที่ เมตตา วิวัฒนาคุณ (2538) รวบรวมไว้ ได้แก่

- การเคารพผู้อาวุโส
- ความเกรงใจและการรักษาหน้าแก่ผู้อื่น
- การรักษาความกลมเกลียว
- การปล่อยตามเวลาและกรรม

- ความยืดหยุ่นและทำอะไรสบายๆ
- การเน้นเรื่องพรรคพวก
- ความเอื้ออาทรและช่วยเหลือ

เมื่อพิจารณาลักษณะค่านิยมโดยใช้มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1980) ที่ทำการศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของ 40 ประเทศ ทั่วโลก พบว่า ประเทศไทย มีลักษณะ 1) Low Individualism 2) High Power Distance 3) High Uncertainty Avoidance และ 4) Low Masculinity

ลักษณะวัฒนธรรมแบบ Low Individualism มีลักษณะเน้นความเป็นกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล ดังนั้นค่านิยมที่สะท้อนออกมาจึงเป็นค่านิยมที่รักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Komin, 1990) และเน้นความเป็นกลุ่ม (Fieg, 1989) โดยจะไม่นิยมการโต้เถียงและการเผชิญหน้า ตลอดจนทำให้ผู้อื่นต้องอับอาย ดังนั้นการสื่อสารที่ถือว่าเหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมไทยจึงมีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่แสดงอารมณ์โกรธ หรือไม่พอใจออกมาตรงๆ แต่มักใช้การเจียบและการข่มใจนิ่งเฉยเสีย ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากพุทธศาสนา (Fieg, 1989; สุนทรื โคมิน และ สนิท สมัครการ, 2522) แตกต่างจากวัฒนธรรมตะวันตกที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคลสูง และนิยมแสดงจุดยืนอย่างตรงไปตรงมา (Assertiveness) (Serves, 1989) นอกจากนี้การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยังปรากฏในรูปความกตัญญูรู้คุณและความเกรงใจผู้อื่นอีกด้วย (สุนทรื โคมิน และ สนิท สมัครการ, 2522)

ลักษณะวัฒนธรรมแบบ High Power Distance (Hofstede, 1980) แสดงถึงการมีความไม่เสมอภาคกันสูงในสังคมวัฒนธรรมนั้นๆ ผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่าจะมีอำนาจมากกว่าผู้ที่มีสถานภาพต่ำกว่า ดังนั้นค่านิยมที่สะท้อนลักษณะดังกล่าวในวัฒนธรรมไทย ก็คือ การเน้นระบบอาวุโส ผู้น้อยต้องยกย่องและเคารพผู้ใหญ่ ต้องรู้จักที่ต่ำที่สูง มีความเจียมเนื้อเจียมตัว รู้จักกาลเทศะ และคำนึงถึงสถานภาพของตนเองเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (วิบูลพงศ์ พูนประสิทธิ์, บรรยาย, 25 พฤศจิกายน 2541; Juree Vichit-Vadakan, 1990; ไพฑูรย์ เครือแก้ว ณ ลำพูน, 2518) ในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ทั้งพระเดช พระคุณ ต้องมีความเมตตา กรุณา และมีบารมีในการบริหารปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา (วิบูลพงศ์ พูนประสิทธิ์, บรรยาย, 25 พฤศจิกายน 2541; Holmes and Suchada Tangtongtavy, 1995)

ลักษณะวัฒนธรรมแบบ High Uncertainty Avoidance (Hofstede, 1980) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าคนไทยมีค่านิยมไม่ชอบเสี่ยง ไม่กล้าได้กล้าเสีย แต่จะใช้การประนีประนอม อະลุ่มออลวย (วิบูลพงศ์ พูนประสิทธิ์, บรรยาย, 25 พฤศจิกายน 2541) และพยายามหาทางออกที่ปลอดภัยต่อทุกฝ่าย ดังนั้นจึงไม่นิยมการเปลี่ยนแปลงหากไม่มั่นใจจริงๆ (Fieg, 1989) ลักษณะการทำงานที่มีจึงมีความต้องการที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้

ลักษณะวัฒนธรรมแบบ Low Masculinity (Hofstede, 1980) มีลักษณะมุ่งเน้นการรักษาสันติสุขและความสัมพันธ์อันดีต่อกันในสังคม โดยนึกถึงความรู้สึกและจิตใจผู้อื่นมากกว่า การแข่งขันเพื่อบรรลุความสำเร็จของตน ดังนั้นค่านิยมไทยจึงสะท้อนออกมาในรูปของความไม่ทะเยอทะยานไม่ชอบแข่งขัน (Fleg, 1989) แต่นิยมการถนอมน้ำใจผู้อื่น เห็นอกเห็นใจ และรู้จักพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ เพราะสภาพปัจจุบันเป็นผลมาจากบุญกรรมแต่ชาติปางก่อน (Juree Vichit-Vadakan, 1990; วิบูลพงศ์ พูนประสิทธิ์, บรรยาย, 25 พฤศจิกายน 2541)

แม้ว่าค่านิยมไทยข้างต้นจะเป็นค่านิยมที่คนไทยส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติ แต่เมื่อพิจารณาถึงลงไป พบว่า ค่านิยมไทยมีความแปรผันไปตามสมาชิกกลุ่มย่อยในสังคม Fleg (1989) แบ่งคนไทยได้เป็น 2 กลุ่ม คือคนไทยในกรุงเทพมหานคร และนอกกรุงเทพฯ ซึ่งมีวิถีชีวิตและค่านิยมที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยค่านิยมของคนกรุงเทพฯ ได้รับอิทธิพลจากตะวันตกมากกว่า จึงมีแนวโน้มเปลี่ยนไปจากค่านิยมเดิมสูงขึ้น คือ มีความเป็นตะวันตกมากกว่าคนในชนบท

นอกจากนี้ ค่านิยมของไทยบางประการมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย สังเกตได้จากวัยของกลุ่มคน คือมีความแตกต่างระหว่างค่านิยมของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่ากว่า ในการวิจัยของ เมตตา วิวัฒนาคุณ (2536) บุคลากรต่างชาติระบุว่า บุคลากรไทยรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยมีความแตกต่างจากบุคลากรที่มีอายุมาก โดยพบว่า ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ในองค์กร มีลักษณะเข้าใกล้วัฒนธรรมตะวันตกมากขึ้น ดังนี้

1. กล้าแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา
2. กล้าเผชิญหน้าและโต้แย้ง
3. มีความเป็นปัจเจกสูงขึ้น
4. สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี
5. ทำงานประสานกับกลุ่มต่างๆ ได้โดยไม่มีปัญหา
6. มีความรับผิดชอบสูง ตรงต่อเวลา
7. มีความกระตือรือร้น และมุ่งในด้านความสำเร็จของผลงาน

แต่กระนั้น มีข้อโต้แย้งว่า การที่คนไทยบางกลุ่มจะมีค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางตะวันตกเพิ่มมากขึ้น ไม่จำเป็นจะต้องมาจากปัจจัยเรื่องอายุเสมอไป การสัมผัสประสบการณ์ต่างประเทศ (Foreign Culture Exposure) ก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงค่านิยมที่บุคคลนั้นยึดถือด้วยดังที่ วิบูลพงศ์ พูนประสิทธิ์ (บรรยาย, 25 พฤศจิกายน 2541) เสนอว่า คนไทยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลักๆ ตามปริมาณการสัมผัสวัฒนธรรมต่างชาติ ได้แก่ ไทย A ไทย B และ ไทย C

ไทย A คือ คนไทยที่สัมผัสวัฒนธรรมต่างชาติมากที่สุด เป็นผู้ที่เกิดและเติบโตในต่างวัฒนธรรม ทำให้ลักษณะและค่านิยมที่บุคคลนั้นๆ ยึดถือมีลักษณะเป็นต่างชาติสูงกว่าคนไทยกลุ่มอื่นๆ

ไทย B คือ คนไทยที่สัมผัสวัฒนธรรมต่างชาติมาบ้าง เช่น มีโอกาสใช้ชีวิตช่วงหนึ่งในต่างประเทศ หรือ มีการปฏิสัมพันธ์กับชาวต่างชาติมาก ก็จะมีการซึมซับและเรียนรู้ค่านิยมต่างชาติ

ไทย C คือ คนไทยที่เป็นยึดถือค่านิยมไทยโดยแท้ (Traditional Thai) ไม่มีโอกาสสัมผัสวัฒนธรรมต่างชาติโดยตรง เป็นคนไทยโดยมากที่ยึดถือค่านิยมไทยแบบดั้งเดิม

คนไทยที่อยู่ในกลุ่ม ไทย C แม้ว่าจะมีอายุน้อยหรือมาก ก็ยังคงเป็นผู้ที่ยึดมั่นในค่านิยมไทยดั้งเดิมอย่างเหนียวแน่น ส่วนกลุ่ม ไทย A แม้ว่าจะมีอายุเท่าไรก็ตาม ค่านิยมที่ยึดถือจะมีลักษณะเน้นไปทางต่างชาติ ดังนั้น นับได้ว่าปริมาณการเปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติมีผลต่อการยึดถือค่านิยมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีอายุเท่าไรก็ตาม (วิบูลพงศ์ พูนประสิทธิ์, บรรยาย, 25 พฤศจิกายน 2541)

อย่างไรก็ดี แม้จะพบว่า การยึดถือค่านิยมในหมู่คนไทยบางกลุ่มจะเปลี่ยนแปลง แต่การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมก็ยังคงเป็นข้อมูลค่านิยมดั้งเดิมที่มีปรากฏอยู่ในหนังสือ เช่น การไม่สบสายตา การไม่กล้าโต้เถียง และการเจียม เป็นต้น (เมตตา วิวัฒนาคุณ, 2536)

ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการรวบรวมการศึกษาค่านิยมไทย ซึ่งจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์และอภิปรายประเด็นค่านิยมไทยที่นำเสนอต่อบุคลากรต่างชาติในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมในการศึกษาวิจัยนี้

สำหรับส่วนถัดไป เป็นการรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับการแสวงหาข้อมูลข่าวสารของชาวต่างชาติในประเทศไทยและที่มาของแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ชาวต่างชาติใช้แสวงหาข่าวสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย

จากการศึกษาวิจัยของ พิมพ์ใจ สุรินทร์เสรี (2534) ฉลองรัฐ ยิ่งไพบูลย์ (2537) และ อิศารัตน์ กนิษฐนาคะ (2541) ที่ว่าด้วยการแสวงหาข่าวสารเพื่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย และบทบาทของแหล่งข้อมูลที่ชาวต่างชาติในประเทศไทยใช้เป็นช่องทางในการรับรู้ข่าวสาร ไม่ว่าจะเป็นอาสาสมัครต่างชาติ อาจารย์ และนักเรียนแลกเปลี่ยน พบว่า แหล่งข้อมูลที่ชาวต่างชาติใช้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลสื่อมวลชน เป็นการหาข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยด้วยหนังสือพิมพ์ (ภาษาอังกฤษ) หนังสือเกี่ยวกับประเทศไทย อินเทอร์เน็ต และโทรทัศน์

2. แหล่งข้อมูลสื่อบุคคล เป็นการหาข้อมูลจากบุคคลทั้งจากชาวไทย และชาวต่างชาติด้วยกัน และพบว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่ชาวต่างชาตินิยมใช้หาข่าวสารเป็นแหล่งแรก ก่อนที่จะใช้หาข้อมูลเพิ่มเติมด้วยสื่อมวลชน

นอกจากนี้เมตตา วิวัฒนาคุณ (2536) พบว่าแหล่งข้อมูลของเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับประเทศไทยนั้นได้มาจากการบอกเล่าของคนต่างชาติเป็นหลัก ซึ่งจัดว่าเป็นสื่อบุคคล และมีการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือหรือห้องสมุด หนังสือดังกล่าวส่วนมากเขียนโดยชาวต่างชาติ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยที่จัดทำขึ้นโดยคนไทย หรือรัฐบาลไทย ยังมีน้อย และพบว่ายังไม่มีศูนย์กลางข้อมูลและการศึกษาที่ติดตามด้านการเป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง

จากข้างต้นสามารถนำกรอบแนวคิดเรื่องการศึกษาวัฒนธรรมมาพิจารณาแหล่งข้อมูลข่าวสารได้อีกด้วย Berry (1980, อ้างใน Gudykunst and Nishida, 1989) เสนอว่า การศึกษาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมมี 2 มุมมอง ได้แก่ จากมุมมองของ “คนใน” คือเป็นสมาชิกของวัฒนธรรมนั้นๆ ถือเป็นการศึกษาแบบ Emic Approach ส่วนการศึกษาจากมุมมอง “คนนอก” ที่ไม่ใช่สมาชิกของวัฒนธรรมนั้นๆ จัดเป็น Etic Approach แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์การให้ข้อมูลในการอบรมทางวัฒนธรรมได้ด้วย

ที่กล่าวมาเป็นการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล และมุมมองการให้ข้อมูลข่าวสารตามการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรม ที่จะนำมาวิเคราะห์ และเทียบเคียงกับแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยในการวิจัยนี้

สำหรับส่วนถัดไป เป็นการกล่าวถึงความคาดหวังของการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม และประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าว

ความคาดหวังต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

Brislin และ Yoshida (1994 อ้างใน Cargile and Gille, 1996) เสนอว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีวัตถุประสงค์หลักที่จะเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการตระหนักรู้ (Awareness) มีความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) เกี่ยวกับวัฒนธรรมซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม (Behavior) เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมรวมทั้งพัฒนาการทางอารมณ์จิตใจ และทักษะในการสื่อสารที่ดียิ่งขึ้น เป็นการสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผล จากหลักการดังกล่าว Brislin และ Yoshida จึงได้แยกแยะเป้าหมายของการฝึกอบรมได้ 3 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในภาพกว้าง และมีความรู้ทางวัฒนธรรมที่เจาะลึกในประเทศหรือวัฒนธรรมที่จะไปอาศัย (Knowledge)
2. พัฒนาทัศนคติที่มีต่อคนต่างวัฒนธรรม เช่น ให้อยอมรับความแตกต่างได้ ไม่มีอคติต่อผู้อื่นเพราะวัฒนธรรมที่ต่างกัน (Attitude)
3. พัฒนาทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ นำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Skills)

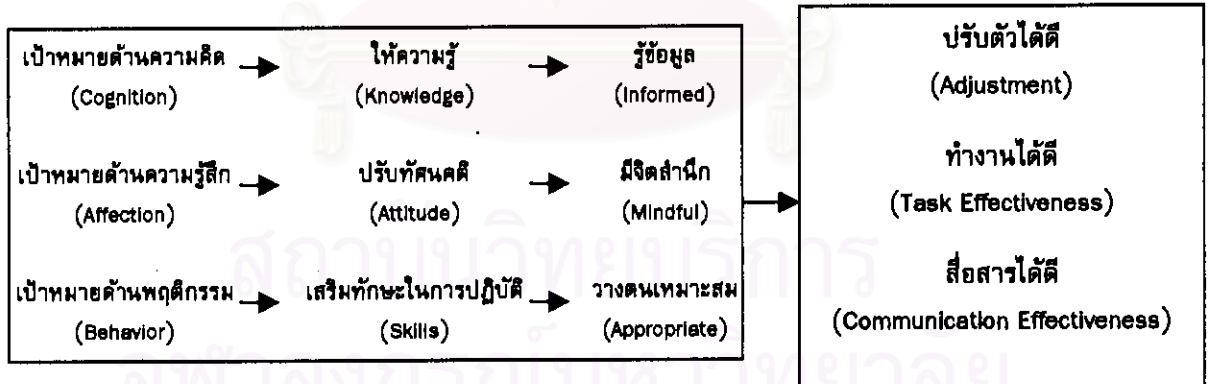
เมื่อพิจารณา พบว่า เป้าหมายทั้งสามประการข้างต้น เป็นเป้าหมายในด้าน ความคิด (Cognition) ความรู้สึก (Affection) และพฤติกรรม (Behavior) ตามลำดับ อันเป็นองค์ประกอบของปฏิสัมพันธ์ (Cargile and Gile, 1996; Brislin, 1989)

นอกจากนี้ Cargile และ Gile (1996) เสนอเพิ่มเติมว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีปฏิสัมพันธ์ต่างวัฒนธรรมได้อย่างสัมฤทธิ์ผล (Intercultural Effectiveness) ช่วยขจัดปัญหา ข้อขัดแย้ง และความยากลำบากที่อาจเกิดขึ้นได้

คำว่า "สัมฤทธิ์ผล" มุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ดังนี้

1. สามารถปรับตัวได้อย่างดี (Adjustment)
2. สามารถทำงานได้อย่างดี (Task Effectiveness)
3. สามารถสื่อสารได้อย่างดี (Communication Effectiveness)

ดังนั้น จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ดังแผนภูมิข้างล่างนี้



อย่างไรก็ดี แนวคิดข้างต้นเป็นเพียงเป้าหมายที่วางเอาไว้ ไม่ได้หมายความว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมจะทำให้เกิดผลดังกล่าวเสมอไป การวัดผลการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ยากลำบากเพราะการสัมฤทธิ์ผลไม่ได้เป็นเพียงการให้บรรลุถึงข้อมูล แต่ต้องเข้าถึงความคิดจิตใจ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยอมรับ ปรับทัศนคติและพฤติกรรมได้ (Bhagat and Prien, 1996)

Cargile และ Gile (1996) อภิปรายว่าบางครั้งการโต้ตอบที่น่าพึงพอใจระหว่างการฝึกทำให้วิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรมคิดว่าการฝึกอบรมให้ผลดี แต่จริงๆ แล้วอาจไม่เป็นอย่างที่เห็น การวัดผลจำเป็นต้องมีการพิสูจน์ตามแนวคิดทฤษฎี และเป้าหมายที่วางไว้ แต่พบว่าการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรมยังอยู่ในวงแคบ แม้กระนั้นก็พบว่าผลของการฝึกอบรมให้แนวโน้มน่าบวก ทำให้การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมีท่าทีว่าจะพัฒนาต่อไป (Dunn and Wozniak, 1976; Thomas, Moore and Sams, 1980 อ้างใน Cargile and Gile, 1996)

นอกจากนี้ ในปี 1977 และ 1979 การศึกษาของ Gudykunst พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเพิ่มคุณสมบัติจิตใจที่เป็นสากล หรือ "World-mindedness" ให้แก่ผู้รับการฝึกอบรม

แต่ในการประเมินผลบางครั้ง พบว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่ได้ให้ผลใดๆ ต่อผู้รับการฝึกอบรมตามที่คาดหมายไว้ เพราะการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่ได้ทำให้ผู้ที่ผ่านการอบรม หรือไม่ผ่านการอบรม มีความแตกต่างกัน (Jackson, 1979 อ้างใน Cargile and Gile, 1996) การศึกษาของ Pawena Sirdmangkala (1993) พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อการลดความไม่แน่ใจ (Uncertainty) ความวิตกกังวล (Anxiety) และไม่มีผลต่อความสามารถทางการสื่อสารต่างวัฒนธรรมด้วย (Intercultural Communication Competence) แต่พบว่าปัจจัยเพศ ประสบการณ์ต่างประเทศ และการมีเพื่อนรวมทั้งคนสนิทต่างชาติ มีผลต่อการฝึกอบรม และ Skarl (1996) พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของบุคลากรต่างชาติ แต่ความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับระดับของการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในประเทศนั้นๆ มากกว่า

ที่สำคัญการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมสามารถให้ผลที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างไม่ตั้งใจ โดย Bruschke ศึกษาพบในปี 1993 ว่าการฝึกอบรมแบบแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นสองกลุ่ม แต่แต่ละกลุ่มแสดงถึงวัฒนธรรมที่ต่างกัน แล้วให้มีปฏิสัมพันธ์กัน กลับเพิ่มความมีอคติเชิงชาติพันธุ์และการยึดตนเองเป็นหลักให้กับผู้รับการอบรม นอกจากนั้น การฝึกอบรมยังอาจเป็นการตอกย้ำทัศนคติเชิงลบ นำไปสู่การสร้างภาพฝังใจ (Stereotype) ได้อีกด้วย (Cargile and Gile, 1996)

นอกจากนี้ยังพบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม อาจให้ผลหลายด้านผสมกันก็ได้ จากการศึกษาของ เมตตา วิวัฒนานุถ (2536) ระบุว่า บุคลากรต่างชาติที่ผ่านการฝึกอบรมมาก่อนนั้นระบุนความแตกต่างทางค่านิยมระหว่างตนเองกับคนไทยสูงกว่าคนที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ซึ่งมองได้ว่าการอบรมเน้นความแตกต่างอย่างชัดเจน หรือมองได้ว่าการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมสร้างความตระหนักรู้ในความต่างทางวัฒนธรรม แต่การศึกษาก็พบผลในแง่ดีว่า บุคลากรต่างชาติที่ผ่านการฝึกอบรมระบุว่ามีปัญหาการสื่อสารกับคนไทยน้อยกว่าผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม

จากแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับความคาดหวัง และผลการฝึกอบรมที่รวบรวมไว้จะนำมาเป็นพื้นฐานในการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่างชาติในประเทศไทย ที่มีต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

ในส่วนถัดไป เป็นการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในองค์กร

จากการประมวลงานวิจัยและข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสื่อสารต่างวัฒนธรรม ของ Bhagat and Prien, 1996; Pawena Sirmangkala, 1993; โกวิทย์ กังสนันท์, 2534; ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์, 2535; เมตตา วิวัฒนาบุญกุล, 2538; สุมาลี มาโนชนกุล, 2538; อารยา ตีลังานนท์, 2540; ศิริวรรณ ดัณฑเวชกิจ, 2541 พบว่าปัจจัยต่างๆ แยกแยะได้ดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยระดับวัฒนธรรม 2) ปัจจัยระดับองค์กร 3) ปัจจัยระดับสาขาอาชีพ 4) ปัจจัยระดับบุคคล

ปัจจัยระดับวัฒนธรรม

ปัจจัยด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศแม่และประเทศสาขาส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานยังต่างแดน ยิ่งวัฒนธรรมต่างกันมากก็จะยิ่งประสบความสำเร็จได้ยากขึ้น เนื่องจากบุคลากรอาจต้องพบกับความยากลำบากในเรื่องต่างๆ เช่น เรื่องอาหาร สาธารณูปโภค เสื้อผ้า การแต่งกาย และอื่นๆ นอกจากนี้อาจทำให้เกิดความเครียดและหลุดจากการขาดสิ่งคุ้นเคยที่เรียกว่า Culture Shock ขึ้นได้ การที่วัฒนธรรมใหม่มีค่านิยม บทบาท บรรทัดฐาน สิ่งที่ยึดถือ และระบบชีวิตต่างไปนั้นก่อให้เกิดปัญหาแก่บุคลากรได้ ซึ่งจะสะท้อนออกมายังการทำงานที่ได้รับมอบหมายว่าสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร (Bhagat and Prien, 1996) ดังนั้นทางองค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากร และการจัดอบรมที่ช่วยในการปรับตัว (ศิริวรรณ ดัณฑเวชกิจ, 2541)

ปัจจัยระดับองค์กร

ปัจจัยด้านองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งในด้านการอบรมทางวัฒนธรรม ขึ้นอยู่กับนโยบายและการปรับแผนงานของบริษัท โดยพิจารณาว่าต้องการให้มาซ่อมแซมจุดอ่อนขององค์กรที่ใด เพื่อให้บุคลากรนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมาย บริษัทนานาชาติก็เช่นกัน พบว่า นโยบายเป็นประเด็นหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งเป็นตัวกำหนดงบประมาณด้วย แต่ปัญหาที่พบก็คือผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรและมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่อการฝึกอบรม (โกวิทย์ กังสนันท์, 2534; ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์, 2535; อารยา ตีลังานนท์, 2540) ส่วนปัจจัยอื่นๆขององค์กร เช่น ขนาด

ประเภทกิจการ และสัญชาติของบริษัทต่างชาติ พบว่า ไม่มีผลต่อการฝึกอบรม (อารยา ตีลกานนท์, 2540)

ปัจจัยระดับสาขาอาชีพ

ปัจจัยของการฝึกอบรมในระดับนี้ก็คือลักษณะงานอาชีพ จะต้องพิจารณาว่างานนั้นๆ ต้องการเพิ่มพูนทักษะ เพิ่มความรู้ และปรับทัศนคติที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ต้องใช้ในงานนั้นๆหรือไม่ ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรู้ที่ต้องใช้เมื่อทำงานในประเทศสาขา และทักษะในการจัดการ และสื่อสารระหว่างบุคคล และระดับของการปฏิสัมพันธ์ต่างวัฒนธรรม ตลอดจนลักษณะงาน มีผลต่อแนวทางการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เหมาะสมที่จะใช้ (Bhagat and Prien, 1996; โกวิทย์ กังสนันท์, 2540)

ปัจจัยระดับบุคคล

ปัจจัยนี้เป็นการพัฒนาลักษณะของบุคลากรต่างชาติถึงคุณสมบัติที่พึงมีในการสื่อสารและทำงานกับคนต่างวัฒนธรรม ถ้าบุคลากรมีความรู้สึกไวทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) มีความสามารถทางวัฒนธรรม (Intercultural Competence) มีความยืดหยุ่นปรับตัวเก่ง ทนต่อความกำกวมได้ รู้สึกดีต่อตนเอง และชอบเข้าสังคม ก็จะสามารถประสบความสำเร็จในการอยู่ต่างประเทศได้ง่ายและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าบุคลากรในบริษัทยังต้องการเพิ่มพูนคุณลักษณะดังกล่าว การอบรมทางวัฒนธรรมจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Bhagat and Prien, 1996)

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยเพศ และลักษณะของบุคคลยังมีผลต่อแนวทางการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่จะจัดอีกด้วย คือ เพศหญิงจะได้รับผลการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ดีกว่า และปัจจัยประสบการณ์ต่างประเทศ ปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนหรือคนสนิทต่างชาติ มีผลต่อการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Pawena Sirmangkala, 1993)

การรวบรวมและประมวลปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อการจัดการฝึกอบรมขององค์กรดังที่กล่าวมานี้ จะเป็นแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทยในการวิจัยนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย