

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัทต่างชาติในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทที่ศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ
3. ทรรศนะของชาวต่างชาติที่มีต่อคนไทย
4. การบริหารงานของชาวต่างชาติในประเทศไทย
5. คุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับชาวต่างชาติ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทที่ศึกษา

บริษัทที่ศึกษานี้เป็นบริษัทร่วมทุนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ก่อตั้งขึ้นในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2538 ด้วยการร่วมทุนระหว่างบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา กับบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น เพื่อผลิตรถกระบะ และชิ้นส่วนประกอบรถยนต์สำหรับตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีสัดส่วนการถือหุ้น 50% ในขณะที่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำในประเทศญี่ปุ่นมีสัดส่วนการถือครอง 45% และอีก 5% เป็นของบริษัทผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น

บริษัทแห่งนี้ใช้เงินลงทุนกว่า 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในการสร้างโรงงานผลิตรถยนต์แบบครบวงจรอันทันสมัย ซึ่งประกอบด้วย แผนกขึ้นรูปตัวถังรถยนต์ แผนกประกอบตัวถัง แผนกพ่นสี แผนกประกอบเครื่องรถยนต์ แผนกประกอบชิ้นสุดท้าย แผนกตรวจสอบคุณภาพ แผนกบรรจุผลิตภัณฑ์ และการขนส่งสินค้า ทั้งนี้บริษัทที่ทำการศึกษานี้ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย

บริษัทแห่งนี้ตั้งอยู่บนเนื้อที่ 529 ไร่ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีพนักงานทั้งสิ้นกว่า 3,500 คน ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารคนไทยระดับสูง จำนวน 10 คน และเป็นผู้จัดการคนไทย จำนวน 38 คน

การดำเนินงานของบริษัทยึดถือการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ เป็นสำคัญ โดยกำหนด
วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และการบริหารงาน ดังนี้

วิสัยทัศน์

ลูกค้า: มอบสิ่งทีเกินความคาดหมายให้กับลูกค้าทั่วโลก

บุคลากร: พัฒนาทักษะ ทักษะเหตุการณ์ มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจและมุ่งมั่นใน
งานและการดำเนินงานของบริษัท

การดำเนินงานของบริษัท: บรรลุเป้าหมายคุณภาพสินค้าระดับโลกและมีกระบวนการ
ปฏิบัติงานที่ดียอดเยี่ยม

การบริหารงานของบริษัท: สร้างความแข็งแกร่งด้านการเงินและความเติบโตระยะยาว

ความรับผิดชอบต่อสังคม: ส่งเสริมชุมชน รักษาสิ่งแวดล้อมและรักษาริยธรรมของ
พนักงานให้อยู่ในระดับสูง

พันธกิจ

การผลิตและการส่งมอบรถยนต์ที่มีคุณภาพระดับโลก และประกอบรถยนต์อย่างมี
ประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั่วโลก โดยสามารถทำให้เกิด
ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสมเหตุสมผล และสร้างความเป็นอยู่และพัฒนาพนักงานพร้อมกับ
เข้าถึงชุมชนและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมในบริเวณพื้นที่ตั้งของบริษัท

วิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้คิดทางด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งให้บริการด้วยความยุติธรรม
เชื่อถือได้ และสร้างมูลค่าเพิ่มของการให้บริการกับพนักงานทุกคนโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
มีความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษาความลับทั้งของพนักงานและบริษัท

นโยบายการพัฒนาและยกระดับบุคลากร

ให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ
เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของพนักงาน โดยการจัดฝึกอบรมให้พนักงานอย่าง
น้อย 30 ชั่วโมงต่อปี มีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development
Plan) เพื่อให้บรรลุตามนโยบายหลักและค่านิยมของบริษัทเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หลักการ
ทำงานและทัศนคติของพนักงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของบริษัท

ตารางที่ 1 โครงสร้างผังความก้าวหน้าในสายอาชีพและชื่อตำแหน่งงานใหม่

ชื่อตำแหน่งใหม่	
มีผลตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2547	มีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2548
Vice President	Vice President
General Manager	General Manager
Deputy General Manager	Deputy General Manager
Assistant General Manager	Assistant General Manager
	Senior Manager
Manager	Manager
	Senior Assistant Manager
Assistant Manager	Assistant Manager
	Senior Engineer, Senior Supervisor
	Senior Analyst , Senior Buyer
Lead Engineer, Lead Supervisor	Lead Engineer, Lead Supervisor
Lead Analyst , Lead Buyer	Lead Analyst , Lead Buyer

Engineer, Supervisor, Analyst, Buyer

ข้อมูลจากประกาศโครงสร้างผังความก้าวหน้าในสายอาชีพและชื่อตำแหน่งงานใหม่ วันที่ 1 กรกฎาคม 2547

ลักษณะการบริหารงาน

การบริหารงานมีการแบ่งภาระหน้าที่ระหว่างทีมงานจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกาและทีมงานจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น ดังนี้

ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการผลิต การควบคุมการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ วิศวกรรมการผลิต และซ่อมบำรุงจะดูแลโดยทีมงานผู้บริหารจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น

ส่วนลักษณะงานด้านการบริหารทั่วไป ด้านการเงิน การจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรบุคคล การควบคุมคุณภาพ และการติดต่อส่วนราชการจะดูแลโดยทีมผู้บริหารจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา

แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ

นักการศึกษาเสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนี้

ลี อี ไอแซกสันและคูแอน บราวน์ (Isaacson & Brown, 1996, p. 12 อ้างถึงใน สุขมา น้อยสำราญ, 2544, หน้า 9) ให้ความหมายของอาชีพว่า เป็นประสบการณ์ตลอดชีวิตของมนุษย์ ทั้งด้านการศึกษา การทำงาน กิจกรรมสันทนาการ ตลอดจนความเป็นสมาชิกภาพและความรับผิดชอบต่อกับครอบครัวและสังคมในด้านต่างๆ จากแนวคิดนี้จึงมองว่าอาชีพเป็นพัฒนาการตลอดชีวิตของมนุษย์นั่นเอง

ข้อสรุป (Assumption) สำคัญที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ 4 ประการ โดย สเตียร์ (Steers, 1991, p. 593 อ้างถึงใน นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2542, หน้า 14) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. อาชีพจะถูกพิจารณาว่าเป็นลำดับของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตมากกว่าที่จะเป็นการประเมินว่าบุคคลนั้นประสบความสำเร็จอย่างไรในชีวิต
2. ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอาชีพจะถูกตัดสินได้ดีที่สุด โดยบุคคลซึ่งทำอาชีพนั้นอยู่ มิใช่ตัดสินโดยใช้บรรทัดฐานของผู้อื่น
3. อาชีพประกอบด้วยเหตุการณ์ซึ่งเกิดขึ้นกับบุคคลในช่วงเวลาที่ผ่านมาจึงเป็นสิ่งที่บุคคลทำและบุคคลรู้สึกต่องานของตน
4. ข้อพิจารณาที่ดีที่สุดของอาชีพก็คือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้อาจรวมลำดับการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรใดๆ หรืออาจหมายถึงลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรต่างๆ

ในการวัดความก้าวหน้าในอาชีพนั้น มีเกณฑ์หรือมาตรวัดตามที่ได้ศึกษาไว้ดังนี้ (ประณต นันทิยะกุล, 2524 อ้างถึงใน ปานทิพย์ บุญยสุต, 2540, หน้า 37)

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การที่ได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่กับระยะเวลาที่ทำงาน หรือเปรียบเทียบกับอายุตัวของพนักงานหรืออาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่น
2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงขึ้นมีส่วนสัมพันธ์ส่งเสริมและสนับสนุนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผู้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น หรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือน ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง มีความสำคัญมากที่สุดที่จะก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีความก้าวหน้าทั้งตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือน เพราะการได้เลื่อนตำแหน่งหรือการได้เลื่อนขั้นเงินเดือน โดยปกติหรือพิเศษนั้น ผู้บังคับบัญชาควรมีอำนาจพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความประพฤติ ตลอดจนผลงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ขั้นตอนวิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของ (Thomson & Mabey, 1998 อ้างถึงใน อุไรวรรณ จันทรสกุลถาวร, 2540, หน้า 20) ได้แบ่งประเภทของคนออกเป็น 4 กลุ่มคือ

1. กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม (High Performers) ได้แก่ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเต็มความสามารถแต่ยังต้องการการพัฒนาความก้าวหน้า
2. กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ (Low Performers) ได้แก่ ผู้ที่มีศักยภาพแต่ไม่ได้ใช้เต็มความสามารถ ผลงานที่ปรากฏจึงต่ำกว่าที่ควร ต้องอาศัยการชี้แนะและจูงใจเพื่อดึงศักยภาพที่มีออกมา
3. กลุ่มที่มีศักยภาพต่ำและไม่มีผลงาน (Mismatches)
4. กลุ่มที่มีความสามารถสูง (High Flyers) เป็นกลุ่มที่มีผลงานดีเยี่ยมโดดเด่นกว่ากลุ่มอื่น มีความก้าวหน้าเร็ว มีความคาดหวังสูงและหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ จะออกไปหาองค์กรอื่น

นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือที่ช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยแบ่งออกเป็น 2 ชนิดดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 208)

1. การเลื่อนแบบขั้นบันได (Job Ladders) เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังงานอื่นๆ ได้ทั้งในแนวนอนและการเลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีรายละเอียดต่างๆ เช่น อัตราเงินเดือน ประสิทธิภาพ การอบรม
2. การโยกย้ายงาน (Job Posting) เป็นวิธีการง่ายๆ ที่ใช้เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรสามารถพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยการเลื่อนขั้นหรือการโยกย้ายไปทำงานที่ชอบตามระบบนี้ เมื่อมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้นจะมีการแจ้งให้ทราบในข่าวสารหรือติดประกาศ ซึ่งจะระบุถึงความสามารถ ประสิทธิภาพและอายุงานที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานมีสิทธิสมัครใหม่ในตำแหน่งที่เปิดได้

ซูเปอร์ (Super, 1981 อ้างถึงใน สุขมา น้อยสำราญ, 2544, หน้า 20) ได้เสนอทฤษฎีการพัฒนาการทางอาชีพ (Super's Theory of Vocational Development) ว่า มนุษย์มีความแตกต่างกันด้านความสามารถ ความสนใจและบุคลิกภาพทำให้แต่ละบุคคลมีความเหมาะสมในอาชีพที่แตกต่าง

กันออกไป นอกจากนี้ได้ศึกษารูปแบบของอาชีพคนทำงานในช่วงชีวิตของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยลำดับขั้น 5 ขั้นคือ

1. ขั้นเจริญเติบโต (Growth Stage) เป็นขั้นการเจริญเติบโตทั้งทางร่างกายและจิตใจ ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงอายุ 14 ปี เป็นช่วงที่พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับตนเองโดยอาศัยการเรียนรู้จากความสัมพันธ์กับครอบครัว เพื่อน ครูและบุคคลอื่นๆ จากประสบการณ์เหล่านี้ทำให้เริ่มมีการเรียนรู้เกี่ยวกับอาชีพที่จะประกอบต่อไปในอนาคตที่เหมาะสมกับความสนใจและความชอบ
2. ขั้นค้นหา (Exploration Stage) อยู่ในระหว่างช่วงอายุ 15-24 ปี เป็นช่วงบุคคลค้นหาว่าอาชีพใดชอบหรือเหมาะสมกับความสามารถมากที่สุด เป็นระยะที่บุคคลคิดเปรียบเทียบอาชีพต่างๆ ค้นหาหรือพัฒนาค่านิยม แรงกระตุ้น ความกระตือรือร้นเกี่ยวกับงานและรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางการศึกษาที่มุ่งไปสู่อาชีพที่คิดว่าเหมาะสม
3. ขั้นวางรากฐาน (Establishment Stage) อยู่ในช่วงอายุ 25-44 ปี เป็นขั้นที่เป็นหัวใจของชีวิตการทำงาน ช่วงนี้จะเป็นการเริ่มต้นของการเข้าไปมีประสบการณ์ในการทำงานและบุคคลจะค้นพบว่าอาชีพใดเหมาะสมกับตนมากที่สุด ในขั้นวางรากฐานสามารถแบ่งย่อยได้อีก 3 ขั้นตอนคือ
 - 3.1 ขั้นทดลอง เป็นช่วงที่บุคคลตัดสินใจว่างานที่เลือกนั้นเหมาะสมหรือไม่ ถ้ายังไม่พอใจหรือคิดว่าไม่เหมาะสมก็ทดลองใหม่โดยเปลี่ยนงานไปเรื่อยๆ ขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงอายุ 25-30 ปี
 - 3.2 ขั้นสร้างตัว อยู่ในช่วงอายุ 30-40 ปี เป็นช่วงที่บุคคลกำหนดอาชีพที่แน่นอนสำหรับตนเอง วางแผนอาชีพโดยกำหนดขั้นการพัฒนาไว้ อาจเป็นการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น การเปลี่ยนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์และการศึกษาเพื่อเสริมงานอาชีพที่เลือกไว้
 - 3.3 ขั้นวิกฤตการณ์อาชีพขั้นกลาง เป็นช่วงที่บุคคลประเมินความก้าวหน้าในงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้เดิม บุคคลจะเริ่มคิดถึงระดับความสำคัญของงานหรืออาชีพต่อชีวิต เริ่มแสวงหาความมั่นคงหรืออาชีพที่ยึดเหนี่ยว
 - 3.4 ขั้นรักษาสภาพ (Maintenance Stage) อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 45-54 ปี เป็นช่วงสร้างรากฐานการงานให้ตนเองและมุ่งรักษาสภาพงานหรือดำรงตำแหน่งนั้นไว้ โดยแทบจะไม่มี การริเริ่มงานใหม่อีก
 - 3.5 ขั้นถดถอย เป็นช่วงก่อนเกษียณอายุ บุคคลต้องเผชิญกับภาวะลดระดับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เคยมีอยู่ ต้องเรียนรู้และยอมรับและพัฒนาทักษะใหม่ในการทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่คนทำงานรุ่นใหม่

ทัศนคติของชาวต่างชาติที่มีต่อคนไทย

ทัศนคติของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อคนไทย

จุฑา เทียนไทย (2534) กล่าวถึง ทัศนคติของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อคนไทย ดังนี้

1. ความจงรักภักดีที่มีต่อบริษัทมีน้อย
2. มีการย้ายออกจากงานบ่อย
3. ชอบทำธุรกิจส่วนตัวในเวลาทำงาน
4. ให้ความสำคัญเรื่องเงินเดือน
5. ไม่ชอบที่จะขอคำปรึกษาจากพนักงานที่มีอาวุโส
6. ไม่ค่อยพูดกันถึงปัญหาเกี่ยวกับงาน

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงทัศนคติของชาวไทยที่มีต่อชาวญี่ปุ่นว่า

1. คนญี่ปุ่นใช้ภาษาที่ทำให้เข้าใจคลาดเคลื่อน
2. คนญี่ปุ่นจะปรึกษาคนญี่ปุ่นด้วยตนเอง
3. ไม่ค่อยฟังความเห็นของคนไทย
4. มองว่าคนไทยไม่เก่งเท่าที่ญี่ปุ่นต้องการ
5. นิยมสั่งงานด้วยวาจาแทนการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้เกิดปัญหาในการ

สื่อสาร

เกศินี นาคจู (2548) กล่าวถึง มุมมองของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีต่อคนไทยในด้านการทำงานพบว่าพนักงานคนไทยมีพฤติกรรมการทำงานด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่มระดับปานกลาง เนื่องจากระบบงานของญี่ปุ่นเป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ไม่แบ่งแยกผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคนไทยอาจจะไม่คุ้นเคยกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

ทัศนคติของชาวอเมริกันที่มีต่อคนไทย

เบนดิคท์ (Benedict, 1996, pp. 38-44 อ้างถึงใน เกศินี นาคจู, 2548, หน้า 20) มีความเห็นว่าคนไทยมีลักษณะเป็นคนใจเย็น เป็นคนมีจิตใจสงบ ซึ่งรวมทั้งมีจิตใจสงบต่อการทำงาน ความรับผิดชอบและความยากลำบาก ทั้งนี้เพราะคนไทยมีความเชื่อว่าโดยพื้นฐานโลกไม่ได้โหดร้ายต่อมนุษย์ คนไทยจึงคิดแต่จะหาความสนุกมากกว่าที่จะคิดทำงานหนัก

นอกจากนี้ชนชาติอื่นๆ ได้ให้ความเห็นว่าคนไทยเชื่อว่าชะตาเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของแต่ละคน ความสำเร็จจากการวางแผนมีน้อยมากแม้จะวางแผนอย่างไรก็ตาม ถ้าโชคไม่ดีบุคคลจะประสบความล้มเหลว คนไทยเชื่อว่าความสำเร็จส่วนบุคคลไม่ว่าเรื่องใดขึ้นอยู่กับโชคชะตา ซึ่งความคิดเห็นนี้สอดคล้องกับความเห็นของดีโย (Deyo, 1975, pp. 10-11 อ้างถึงใน เกศินี นาคจู, 2548, หน้า 22) ที่ว่าคนไทยคิดว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงานเกิด

จากบาปบุญ ไม่ได้เกิดจากประสิทธิภาพการทำงานหรือความชำนาญในงาน แต่เป็นไปตามกฎแห่งกรรมมากกว่า ขั้นตอนจะช่วยให้คนสามารถเผชิญกับความทุกข์ยากได้และทำให้ใจสงบ

การบริหารงานของชาวต่างชาติในประเทศไทย

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย

ปีทมา อุพารธรรม (2544) กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎี J Type หรือ Japanese Type ของ รูและบาร์ (Rue & Byars, 1997, p. 11) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่ ตรงกันข้ามกับแบบอเมริกัน กล่าวคือ

1. การจ้างงานช่วงเวลายาวนาน เรียกว่า จ้างกันจนเกษียณอายุ มีการนับถือกันในทางอาวุโส
2. การประเมินและเลื่อนขั้นช้า เมื่อนับอาวุโส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ถ้าไม่อาวุโสจริง โอกาสจะเลื่อนขั้นก็มีน้อย
3. กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาดการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจมักจะใช้กลุ่มเป็นหลัก คือ เสียงส่วนใหญ่ว่าอย่างไรก็ว่ากันอย่างนั้น
4. ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่ของเอกบุคคลและของส่วนรวม หมายความว่า แม้การตัดสินใจจะเป็นเรื่องของกลุ่มก็ตาม แต่ความรับผิดชอบยังคงอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดอยู่ แต่กลุ่มก็ยังคงเข้ามารับผิดชอบด้วย ถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน
5. ควบคุมอย่างสมดุลโดยวิธีการขัดแย้งและโดยนัย คือ การควบคุมงานนั้น จะทำทั้งโดยวิธีเปิดเผย หรือทางลับ หรือจะทางไหนก็ได้แล้วแต่ แต่จะกระทำอย่างสมดุล เหมาะสม ซึ่งพนักงานต่างยอมรับซึ่งกันและกัน
6. เกี่ยวข้องกับคนทำงานทั้งหมดเป็นส่วนรวม คือ ให้ความสำคัญเป็นส่วนรวม หรือการทำงานเป็นทีม มากกว่ารายการ “เก่งคนเดียว” ซึ่งจุดนี้ นับเป็นจุดเด่นของสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก

สังคมญี่ปุ่นวัดคุณค่าคนด้วยการทำงาน (นราวัลด์ ทรงธรรม, 2517, หน้า 38-40 อ้างถึงใน ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง, 2512, หน้า 44) คนญี่ปุ่นนั้นเป็นชาติที่ทำงานหนักและมีความอดสาหะมากกว่าชาติอื่นใดในโลก (Morton, 1973, p.68) หรือสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศที่พัฒนาประเทศหนึ่ง นักสังคมศาสตร์มีความเห็นพ้องต้องกันว่าคนอเมริกันนั้นมีลักษณะพิเศษคือเป็นคนประหยัการทำงานหนักและมีสมรรถวิสัยในการที่จะอดได้รอได้เพื่อสิ่งที่ดีกว่าในโอกาสข้างหน้า (Capacity for Deferring Gratification) (O' Toole, 1971, p. 10)

การบริหารงานแบบอเมริกันในประเทศไทย

ปีทมา อุพารธรรม (2544, หน้า 19-21) กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการที่เป็นที่รู้จัก คือ ทฤษฎี A หรือ Typical American ของ รูและบาร์ (Rue & Byars, 1997, p. 10) ถือหลักการบริหาร สไคลล์อเมริกัน ดังนี้คือ

1. การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือมักจะไมจ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพง แต่จ้างเป็นระยะเวลาช่วงสั้น ๆ แทน
2. การประเมินและเลื่อนขั้นเร็ว ถึงแม้จะจ้างงานช่วงระยะเวลาสั้น ๆ แต่รูปแบบของ ชาวอเมริกัน จะประเมินผลงาน และเลื่อนขั้นไว เรียกว่า ใครทำงานเก่ง แม้ไม่ต้องอาวุโส แต่อาจ เลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว
3. ให้ความสำคัญมากกับอาชีพ ให้ความสำคัญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหน ก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด ได้รับการจ้าง และได้ผลตอบแทน จากการทำงานที่คุ้มค่า
4. การตัดสินใจนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดซึ่งจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจโดยคนเดียว
5. ความรับผิดชอบเป็นภาระของผู้ที่ทำการตัดสินใจดังนั้น หากมีอะไรผิดพลาด บกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ
6. ใช้กลไกควบคุมที่เห็นกันชัด ๆ กล่าวคือ การควบคุมต่าง ๆ จะมีระบบการควบคุมที่ เปิดเผย ทุกคนเห็น โดยทั่วไปจะเป็นการควบคุมโดยคน หรือเครื่องจักรก็ตาม
7. แบ่งความเกี่ยวข้องกับคนทำงานเป็นส่วน ๆ ไป คือให้ความสำคัญแยกเป็นส่วน ๆ ย่อย ๆ แต่ละแผนก แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

ฮอดเกต ลูธานและโด (Hodgetts, Luthans & Doh, 2006, pp. 407-409) ได้เปรียบเทียบ รูปแบบการบริหารงานของชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน ดังตารางเปรียบเทียบดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานระหว่างชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน

รูปแบบ	ชาวญี่ปุ่น	ชาวอเมริกัน
1. การจ้างงาน	มักจะทำตลอดชีวิต การเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นค่อนข้างยาก	มักจ้างงานเป็นระยะสั้น การเลิกจ้างพนักงานเป็นเรื่องปกติ
2. การประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง	ช้ามาก การเลื่อนตำแหน่งครั้งใหญ่อาจจะไม่เกิดขึ้นภายใน 10 ปี	เร็วมาก ผู้ที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเร็วมักเปลี่ยนงาน
3. การเติบโตทางสายอาชีพ	เป็นแบบทั่วไป บุคคลจะหมุนเวียนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่ตำแหน่งหนึ่ง และคุ้นเคยกับงานทุกด้าน	เฉพาะเจาะจง บุคคลมักจะทำงานอยู่ในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ จนตลอดอายุงาน
4. การตัดสินใจ	ตัดสินใจเป็นกลุ่มคณะ	ตัดสินใจโดยผู้จัดการในแต่ละส่วนงาน
5. ความสามารถทางการควบคุมจัดการ	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ บุคคลขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ และโมติวัติดที่ดีที่มีต่อกัน	ชัดเจน บุคคลรู้อย่างชัดเจนว่าจะควบคุมอะไรและอย่างไร
6. ความรับผิดชอบ	จะรับผิดชอบร่วมกัน	รับผิดชอบส่วนบุคคล
7. ผู้ได้บังคับบัญชา	ดูแลชีวิต การงาน และสังคมของพนักงาน	ดูแลการทำงานของพนักงานอย่างเดียว

คุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับชาวต่างชาติ

เนื่องจากความก้าวหน้าในการทำงานมีความเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับชาวต่างชาติดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับชาวญี่ปุ่น

ธรรมศักดิ์ อภิบาลวรกุล (2549) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับชาวญี่ปุ่น โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจำนวน 15 คนที่ทำงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรีและนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

ในอุตสาหกรรมโพลีและชิ้นส่วนรถยนต์ พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับชาวญี่ปุ่นมีดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในสายงานของตนเอง
2. ควบคุมดูแลให้งานที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบสำเร็จลุล่วง
3. มีความรับผิดชอบสูง กล้าเผชิญกับความจริง
4. ซื่อสัตย์ สุจริต กระตือรือร้น
5. มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาอังกฤษ และญี่ปุ่น
6. มีระเบียบวินัย เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา
7. มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกอ่อนน้อม
8. มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

คุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับชาวอเมริกัน

สุภาพร ประสานเกษม (2549) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทยที่ประสบ

ความสำเร็จในการทำงานกับชาวอเมริกัน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวอเมริกัน จำนวน 10 คนที่ทำงานในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดและนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ในอุตสาหกรรมโรงกลั่นน้ำมัน และประกอบรถยนต์ พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับชาวอเมริกันมี ดังนี้

1. เป็นผู้นำ
2. คิดนอกกรอบ
3. ทำงานให้เกิดความคาดหวัง
4. เข้าใจวัฒนธรรมตะวันตก
5. สามารถสื่อสารได้ในทุกระดับและทุกทิศทางอย่างทั่วถึง
6. มีการศึกษาที่เหมาะสม สามารถอ่านและพูดภาษาอังกฤษได้ดี
7. มีทักษะดีและมีความเป็นมืออาชีพ
8. รับฟังความคิดเห็น และ ตัดสินใจหลังการพิจารณาข้อมูล
9. ทำงานแบบการเริ่มทำก่อน (Proactive) คือรู้หน้าที่ของตนเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง

และมีความรับผิดชอบ

10. เปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา
11. เคารพนับถือ ผู้บริหารอาวุโส เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede

Hofstede (1973 อ้างถึงใน Hodgetts, Luthan & Don, 2006, pp. 101-104) นักวิจัยชาวเนเธอร์แลนด์ ได้ค้นพบ 4 มิติทางวัฒนธรรม (4 Cultural Dimensions) ที่อธิบายว่าทำไมคนที่มีมาจากหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงมีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน

มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede มีดังนี้

1. ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) คือ ภาวะที่ผู้มีอำนาจน้อยในองค์กรยอมรับความจริงที่ว่าอำนาจในองค์กรถูกกระจายให้กับคนต่างๆ อย่างไม่เท่าเทียมกัน สังคมที่ทุกคนเชื่อฟังผู้มีอำนาจโดยปราศจากคำถามคือสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจสูง ได้แก่ ประเทศเม็กซิโก เกาหลีใต้และอินเดีย เป็นต้น ส่วนสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจปานกลาง ได้แก่ สหรัฐอเมริกา แคนาดา และทวีปยุโรป เป็นต้น

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ ภาวะที่บุคคลรู้สึกถูกคุกคามด้วยสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนหรือไม่แน่นอน ดังนั้นจึงมีความพยายามที่จะหลีกเลี่ยงหรือทำให้สถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนหรือไม่แน่นอนนั้นลดลง ประเทศที่มี การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มีแนวโน้มที่จะสร้างระบบหรือวิธีการลดความเสี่ยงและจัดการกับความไม่แน่นอน เพื่อความมั่นใจในสิ่งที่พนักงานต้องทำ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น เกาหลี กรีซ อูรุกวัย โบตุเกส เป็นต้น ส่วนประเทศที่มี การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีแนวโน้มที่จะไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์งานอย่างชัดเจนนัก แต่จะให้ความเชื่อใจในการคิดและการตัดสินใจของพนักงาน ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ สวีเดน แคนาดา เป็นต้น

3. ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) คือ ภาวะที่คนสนใจในตัวเองและครอบครัวเป็นที่ตั้ง ซึ่งมีคตินี้จะตรงข้ามกับการรวมตัวเป็นกลุ่ม (Collectivism) ซึ่งคือ ภาวะที่คนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม Hofstede พบว่าประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจมักมีความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าประเทศที่ยากจน ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ แคนาดา เป็นต้น ประเทศที่มี ปัจเจกบุคคลสูงจะคาดหวังให้บุคคลมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ในทางกลับกันประเทศที่มีปัจเจกบุคคลต่ำ จะให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจของกลุ่มมาก เน้นความเป็นสมาชิก ไม่มีใครได้รับความสนใจเป็นพิเศษ แม้แต่การทำงานที่ประสบความสำเร็จจะเป็นของกลุ่ม ประเทศที่มีปัจเจกบุคคลต่ำได้แก่ประเทศอินโดนีเซีย ปากีสถาน เป็นต้น

4. การให้ความสำคัญกับความเป็นชาย (Masculinity) คือ ภาวะคุณค่าที่สำคัญของสังคม โดยมองจากความสำเร็จ เงินและสิ่งของ ให้ความสำคัญต่อรายได้ การยอมรับ ความก้าวหน้าและความท้าทาย ประเทศที่มี Masculinity ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา เป็นต้น ซึ่งตรงกันข้ามกับ การให้ความสำคัญกับความเป็นหญิง (Femininity) คือ ภาวะที่คุณค่าที่สำคัญของ

สังคมเน้นความห่วงใยต่อผู้อื่นและคุณภาพชีวิต ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อม ความเป็นมิตร ความร่วมมือและความมั่นคงในหน้าที่การงาน ประเทศที่มีการให้ความสำคัญกับความเป็นชายต่ำ ได้แก่ ประเทศนอร์เวย์ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพัทธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความสำเร็จในอาชีพ เซเบิร์ต ไมเคิลและไครเมอร์ (Seibert, Michael & Kraimer, 1999) ได้ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพแบบเริ่มลงมือทำก่อนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพ (Proactive Personality and Career Success) ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานจากหลากหลายอาชีพและหลากหลายองค์กร จำนวน 496 คน (เป็นชาย 320 และเป็นหญิง 176 คน) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าบุคลิกภาพแบบลงมือทำก่อน มีผลในเชิงบวกต่อ 2 ตัววัดเป้าหมายของความสำเร็จในอาชีพคือ เงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง (Salary and Promotion) กับความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction) ดังนั้นบุคลิกภาพแบบลงมือทำก่อนจึงเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพ

ลูและแชฟเฟอร์ (Lau & Shaffer, 1999) วิจัยเรื่องผลกระทบของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ (Career Success: The Effects of Personality) ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในประเทศฮ่องกง พบว่า มีบุคลิกภาพหลายลักษณะที่กำหนดความสำเร็จในอาชีพเช่น การที่สามารถควบคุมตนเองได้ การตรวจสอบตนเองอยู่เสมอ การได้รับการยอมรับจากสังคม การมองโลกในแง่ดี ควบคู่ไปกับผลการทำงาน (Job Performance) และคนแวดล้อม (Person Environment) ที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในอาชีพ

ชเทอร์ส (Sturges, 1999) วิจัยเรื่องความคิดเห็นส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จในอาชีพ จากกลุ่มผู้จัดการชายและหญิงที่อายุแตกต่างกันจำนวน 36 คน ในประเทศอังกฤษ (What it Means to Succeed : Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages) พบว่า กลุ่มผู้จัดการหญิงและกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวโน้มน้อยกว่ากลุ่มอื่นในการทำงานที่มุ่งไปหาความสำเร็จในอาชีพและการเงินเป็นแบบลำดับขั้น ซึ่งการศึกษานี้เป็นการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ทั้งภาคส่วนบุคคลและส่วนองค์กร

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความก้าวหน้าทางอาชีพ

อุษณีย์ สุนทรโรทก (2537) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิต ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทกรุงเทพประกันภัย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัจจัยที่ทำให้ตัวแทนประกันชีวิตประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ผลการวิจัยปรากฏว่าลักษณะส่วนบุคคลของตัวแทนประกันชีวิต ได้แก่ เพศ การศึกษาและสถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ

ของตัวแทนประกันชีวิต ส่วนอายุ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิต ส่วนคุณสมบัติของตัวแทนประกัน ได้แก่ ประสบการณ์ด้านการขายประกันชีวิตเต็มเวลา ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันชีวิต ความพึงพอใจในอาชีพ ทักษะที่ดีต่อบริษัท นิสัยงานดีและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิต

ปีทมา อุพารธรรม (2543) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ โดยผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ 4 ประการในการศึกษา คือ

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ
2. เพื่อศึกษาถึงแนวทางการบริหารงานของบริษัทต่างชาติ
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ
4. เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านความอาวุโส บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญ ส่วนบริษัทอเมริกัน ไม่ให้ความสำคัญ คุณลักษณะด้านการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญ ส่วนบริษัทอเมริกัน ไม่ให้ความสำคัญ คุณลักษณะด้านความรู้ในงาน บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันให้ความสำคัญ ด้านความสามารถทางการบริหาร บริษัทญี่ปุ่นไม่ให้ความสำคัญ ส่วนบริษัทอเมริกัน ให้ความสำคัญ คุณลักษณะด้านลักษณะการตัดสินใจ บริษัทญี่ปุ่นไม่ให้ความสำคัญ บริษัทอเมริกัน ให้ความสำคัญ ด้านมนุษยสัมพันธ์ บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน ให้ความสำคัญสอดคล้อง

สุษมา น้อยสำราญ (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพในสายงานวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาบริษัทซีเมนส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพในสายงานวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ ระหว่างกลุ่มอาชีพวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานได้เตรียมความพร้อมและเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จัดการเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าภาษามีผลต่อความก้าวหน้าและเห็นด้วยว่าการจัดโครงสร้างตำแหน่งงาน ระดับการศึกษาและความรู้มีผลต่อความก้าวหน้า แต่ไม่ค่อยแน่ใจว่าประสบการณ์และการฝึกอบรมจะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพดังกล่าว นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะว่าความก้าวหน้าในอาชีพนั้นต้องประกอบด้วย 2 ส่วนคือตัวพนักงานควรพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอและองค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยเน้นทั้งความรู้ความสามารถเฉพาะทาง การบริหาร การจัดการและความสามารถทางภาษาต่างประเทศ

สุทธิมล ศรีโชติ (2543) ศึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาดำเนินงาน ลักษณะงาน ความก้าวหน้าและแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าได้แก่หน่วยงาน อายุ สถานภาพสมรส วุฒิกการศึกษา ปีที่จบการศึกษา วุฒิกการศึกษาที่ใช้เมื่อแรกเข้าปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานและความคิดสร้างสรรค์ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่วัฒนธรรมของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ระบบการพิจารณาความก้าวหน้า ซึ่งปัจจุบันมักใช้ระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ ประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพขึ้นอยู่กับปฏิบัติตนของบัณฑิตที่ควรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2539) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี โดยแบ่งกลุ่มการวิจัยเป็น 3 กลุ่มดังนี้คือ การวิจัยการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีคือปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ การศึกษา ระดับความรู้ รวมทั้งเรื่องอายุ/ อาวุโสและประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีเรื่องบุคลิกภาพและทัศนคติ ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีคือ การยอมรับของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงาน ลักษณะขององค์กร ค่านิยมของสังคม วัฒนธรรม เครือข่ายความสัมพันธ์ สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ได้แก่ ปัญหาในเรื่องการยอมรับ ปัญหาการที่จะให้ความใกล้ชิดกับลูกน้องผู้ชาย รวมทั้งนิสัยความเป็นผู้หญิงซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน

2. การวิจัยจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญว่า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี 5 อันดับแรกเรียงลำดับ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา อายุ / อาวุโส และความสามารถในการจัดการครอบครัว และปัจจัยภายนอกที่กลุ่มผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญว่ามีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี 5 อันดับแรกเรียงลำดับ ได้แก่ ความยุติธรรมของหัวหน้างาน ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่ยอมรับความเท่าเทียมกัน การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน ความใจกว้างและยอมรับของผู้บริหารชายในองค์กร และค่านิยมของสังคมที่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงมากขึ้น

3. จากผลการวิจัยการสัมภาษณ์ลึก (In-Depth Interview) พบว่า ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญต่อปัจจัยทางด้านครอบครัวที่เกี่ยวกับการสนับสนุนส่งเสริมความเข้าใจจากครอบครัว การแบ่งเบาภาระครอบครัวเป็นปัจจัยหลัก รองลงมาคือปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนตัวคือการได้รับการศึกษาที่เหมาะสม ความรู้ ความสามารถในการจัดการเรื่องต่างๆ ประสบการณ์ การมีวิสัยทัศน์ ในการวางแผน รวมถึงการรู้จักพัฒนาตนเอง ในขณะที่ผู้บริหารชายก็มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับครอบครัวและลักษณะส่วนตัวเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสตรี

เกศินี นาถจุ (2548) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในมิติพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานไทยจำนวน 304 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการทำงานโดยมีการวางแผนล่วงหน้า มีสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่มและมีวินัยในการทำงาน
2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการวางแผนทำงานแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการวางแผนแตกต่างกัน และเมื่อมีการจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการวางแผนการทำงาน ด้านสมรรถนะในการทำงานคนเดียว ด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่มและด้านวินัยในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงมนุษย์ของคนไทยเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงาน อันจะนำไปสู่การเข้าใจปัญหาสังคมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตลอดจนนำผลที่ได้ไปใช้เป็นหลักการและแนวทางในการจัดการศึกษาอบรม และส่งเสริมให้คนไทยมีวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า

1. คนไทยมีแนวคิดและความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานดังนี้
 - 1.1 การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้
 - 1.2 การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสถานะแวดล้อมเป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก
 - 1.3 การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
 - 1.4 การสะสมทรัพย์อันหามาได้จากการทำงาน ไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นต้องกระทำ

2. คนไทยมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานดังนี้
 - 2.1 ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ
 - 2.2 ต้องการการทำงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบมาก
 - 2.3 ต้องการการทำงานที่ไม่ต้องเสี่ยง
 - 2.4 ต้องการงานที่มีอิสระ
3. คนไทยมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานดังนี้
 - 3.1 ขาดการวางแผนในการทำงาน
 - 3.2 ทำงานคนเดียวได้ดีกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม
 - 3.3 ขาดวินัยในการทำงาน
4. ในวัยเด็กคนไทยได้รับการฝึกอบรมเพื่อการทำงาน ดังนี้
 - 4.1 ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้รู้จักการทำงานเพื่อช่วยตนเอง
 - 4.2 ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวที่จะทำงานอาชีพ

จากผลการวิจัยนี้สามารถให้ข้อเสนอแนะได้ว่าการจะพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จะต้องมีการฝึกอบรมให้รู้จักการทำงานตั้งแต่วัยเด็ก โดยเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่อกิจการนี้โดยเฉพาะ

จากเอกสารและงานวิจัยข้างต้นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงาน (อุษณีย์ สุนทรโรทก (2537) ปัทมา อุพารธรรม (2543) สุษมา น้อยสำราญ (2544) สุทธิมน ศรีโชติ (2543) อนันต์ชัย คงจันทร์ (2539) ชเทอร์ส (Sturges, 1999)

ผู้วิจัยจึงกำหนดรายการปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเป็นปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยส่วนองค์กรที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับชาวต่างชาติ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นและเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้จัดการชาวไทยที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและอเมริกัน ดังต่อไปนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล

1. อายุตัว
2. ระดับการศึกษา
3. ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร
4. ระยะเวลาที่ทำงานในอาชีพ
5. สถานภาพครอบครัว
6. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

7. ความรู้ความเข้าใจในงาน
 8. ความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา
 9. การแสดงความคิดเห็น
 10. ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษหรือญี่ปุ่น
 11. มนุษย์สัมพันธ์
 12. อาวุโส
 13. ความฉลาดรอบรู้
 14. การปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลง
 15. การควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก
- ปัจจัยส่วนองค์กร
1. การฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ
 2. การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ
 3. การได้ทำงานที่ท้าทาย
 4. โครงสร้างตำแหน่งงานขององค์กร
 5. แผนพัฒนาการทางอาชีพขององค์กร
 6. การได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา
 7. เงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่ง
 8. วัฒนธรรมการบริหารงาน
 9. ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา
 10. การเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ