

การปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย
กรณีศึกษา พนักงานต่างชาติที่ทำงานในบริษัท
โตโยต้ามอเตอร์เอเซียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด

สิโรจน์ สกุลณะมรรคา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยเนชั่น
ธันวาคม 2557

การปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย
กรณีศึกษา พนักงานต่างชาติที่ทำงานในบริษัท
โตโยต้ามอเตอร์เอเซียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด

สิริโรจน์ สกุลณะมรรคา

การค้นคว้าอิสระนี้เสนอต่อบัณฑิตศึกษาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยเนชั่น
ธันวาคม 2557

การปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย : กรณีศึกษาพนักงานต่างชาติ
ที่ทำงานในบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด

นาย สิริ โรจน์ สกุลณะมรรคา

การค้นคว้าอิสระได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ

ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉวีรุริกา ฤทธิพิพัญญ์)

กรรมการ
(อาจารย์ ดร. ดนัย ปัตตพงศ์)

กรรมการ
(อาจารย์ ดร. โอภาส เพ็ญสูงเนิน)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยเนชั่น

ธันวาคม 2557

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. โอภาส เพ็ญสูงเนิน ที่กรุณาให้คำปรึกษาและตรวจสอบเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ภคพล อนุฤทธิ และ อาจารย์ ดร. คณัย ปัตตพงษ์ ที่กรุณาใช้เวลามาตรวจประเมินสารนิพนธ์นี้ ในฐานะประธานกรรมการและกรรมการ ตามลำดับ

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานชาวต่างชาติ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก- วิศวกรรมการผลิต จำกัดทุกท่านที่ให้ความเอื้อเฟื้อข้อมูลและกรุณาเวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อนำมาศึกษาในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงต่อบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ที่ให้การสนับสนุนทางการศึกษา และครอบครัวของผู้วิจัย(ภรรยาและลูกสาว)ที่ให้กำลังใจในการศึกษาและ การทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

สิริโรจน์ สกฤตมะมรรคา

ธันวาคม 2557

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย กรณีศึกษาพนักงานต่างชาติที่ทำงานในบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ เอเชียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด
ผู้เขียน	นาย สิริ โรจน์ สุกุลณะมรรคา
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริกา ฤทธิพิพพันธุ์	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร.คณัย ปัตตพงศ์	กรรมการ
อาจารย์ ดร.โอภาส เพ็ญสูงเนิน	กรรมการ

บทคัดย่อ

การวิจัยค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติให้สามารถทำงานมีประสิทธิภาพเมื่อต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและบริบทการทำงานแบบไทย 2) เพื่อพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงานแบบไทย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านวิธีการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามปลายเปิด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานต่างชาติที่ทำงานในบริษัทโตโยต้ามอเตอร์เอเชียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 32 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยส่วนใหญ่เพศชายอายุจะมากกว่า 30 ปี แต่สำหรับเพศหญิงส่วนใหญ่จะอายุต่ำกว่า 30 ปี
2. พนักงานต่างชาติส่วนใหญ่ตื่นเต้นและเล็งเห็นถึงการได้รับคุณประโยชน์จากการเป็นพนักงานภายใต้ICT program คือ การได้เพิ่มทักษะความรู้ของตนเองที่มีอยู่ เพิ่มประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างสถานที่และการทำงานร่วมกับคนต่างชาติต่างวัฒนธรรม อีกทั้งได้รับมุมมองในการทำงานที่กว้างขึ้นระดับภูมิภาคและความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง แต่ก็มีความกังวลอยู่บ้างในด้านงานที่ได้รับมอบหมายและภาระความรับผิดชอบของงานที่มากขึ้นเมื่อเทียบกับการทำงานที่บริษัทต้นสังกัด

3. รูปแบบการทำงานของคนไทยมีส่วนคล้ายคลึงกันกับประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย เพราะมีวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน แต่มีความแตกต่างกันกับประเทศอินเดีย สิงคโปร์ ออสเตรเลีย อังกฤษ แอฟริกาใต้ อาร์เจนตินา เพราะมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างสิ้นเชิง

พฤติกรรมและวินัยการทำงานของคนไทยในมุมมองของพนักงานต่างชาติ มีทั้งส่วนที่เป็นข้อดีและส่วนที่ควรปรับปรุง : ข้อดี คือ ซอบช่วยเหลือผู้อื่น มีน้ำใจ อ่อนน้อมถ่อมตน มีความเป็นกันเอง มีความตั้งใจมุ่งมั่น ส่วนข้อที่ควรปรับปรุง เช่น การเข้าทำงานสาย การหันหลังไปคุยกับคนข้างหลังทำให้คนอื่นไม่เห็นหน้าระหว่างสนทนา การไม่สวมยูนิฟอร์มตามกฎของบริษัท

การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร มีอุปสรรคที่พบ คือ คนไทยมีความกังวลหรือลังเลที่จะเป็นฝ่ายเริ่มก่อน สำเนียงการพูดออกเสียงภาษาอังกฤษที่แปลกของคนไทย ซึ่งมีวิธีการแก้ไขปัญหาโดย การพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอทั้งในที่ประชุมและนอกการประชุม การใช้ตัวจดบันทึก(Memo)หรือการใช้อีเมลในการยืนยันความเข้าใจ อีกทั้งพนักงานICTได้พยายามปรับตัวที่จะเรียนรู้และเข้าใจการใช้ภาษาอังกฤษของคนไทย เช่น ใช้คำศัพท์ที่คนไทยคุ้นเคยหรือใช้บ่อย เป็นต้น

4. การทำงานที่บริษัทTMAP-EM พนักงานต่างชาติทุกคนยึดหลักวิถีโตโยต้าในการทำงาน แต่จะเน้นเป็นพิเศษ คือ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น(Respect for People) และการทำงานเป็นทีม(Teamwork) เนื่องจากบริษัทTMAP-EM เป็นสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาค(Regional Headquarter) ที่มีพนักงานหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม เพื่อให้เข้าใจและการยอมรับถึงความคิดเห็นที่อาจแตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายของงาน

5. พนักงานต่างชาติส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ3เดือนในการปรับตัวเพื่อให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย โดยกลยุทธ์ที่พนักงานต่างชาติส่วนใหญ่ใช้ปรับตัวในการทำงานร่วมกับคนไทย คือ การพยายามทำตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยผ่านการสังเกต การพูดคุย การเป็นผู้ฟังที่ดีและฟังอย่างตั้งใจ เพื่อพยายามทำความเข้าใจในการทำงานแบบคนไทย

อุปสรรคในเรื่องการปรับตัวของพนักงานต่างชาติส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกับคนไทย คือ การใช้ภาษาไทยเป็นหลักในการประชุมที่มีพนักงานICTเข้าร่วมประชุมด้วยทำให้ไม่สามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงและขาดความต่อเนื่องของข้อมูลการประชุมแม้ว่าจะมีล่ามคอยช่วยแปลแล้วก็ตาม อีกทั้งการเก็บความรู้สึกและอารมณ์ของคนไทยที่ไม่แสดงออกอย่างเปิดเผยทำให้ไม่สามารถเข้าใจได้อย่างแท้จริง

Independent Study Title: Expatriate Adaptation in the Thai Working Context:

A Case Study of Expatriates in Toyota Motor Asia Pacific Engineering
& Manufacturing Co.,Ltd.”

Author Sirarote Sakulnamunka

Degree Master of Business Administration

Independent Study Advisory Committee

Assistant Professor Dr. Nattharika Rittippant Chairman

Lecturer Dr. Danai Pattaphongse Member

Lecturer Dr. Opas Piansoongnern Member

ABSTRACT

The purposes of this independent study are 1) to study the adaptation of expatriates in order to effectively work in Thai culture, and 2) to develop an effective strategy to manage multi-cultural employees under Thai working context.

This study is a Qualitative Research which used structure interviews and opening questionnaires as the tools for data collecting. Sampling group is 32 expatriates who are now working for Toyota Motor Asia Pacific Engineering & Manufacturing Co.,Ltd.

The results of this study indicate that

1. Majority of the sampling group are male, age over 30 years old. For female, the age is lower than 30 years old.
2. Most of the expatriates are excited and recognize the benefits that they will get during the assignment which are improve their working skills, experience different working culture, and expand regional perspective and most importantly, their career path. However, there is an anxiety among them on workload and expectation compare to their home company.
3. Thai working style is similar to Indonesia, the Philippines and Malaysia due to similar culture, but different from India, Singapore, Australia, England, South Africa and Argentina as they have totally different working culture.

In the viewpoint of expatriates, Thai working culture has both good and weak points. Good points are kindness, helpfulness, humility, friendliness and high concentration. But

weak points are lack of punctuality, talking without seeing each other face, and not wearing uniform.

For English communication, the main obstacle is Thai people worry and hesitate to start or initiate the conversation and difficult to understand accent. These problems can be solved by regularly use English on both formal and informal daily conversation, use memo and e-mail to confirm understanding. To support this, expatriates try to understand the English from Thai by using vocabulary that more familiar to Thai people.

4. All expatriates always strict to “Toyota Way” in their daily work, but they should be more focus on “Respect for People” and “Teamwork” in TMAP-EM. Because this workplace is the Regional Headquarter which has many multi-national and multi-cultural employees in order to understand and respect the variety and different that will lead to reach consensus among one another to finally achieve target as a team.

5. Most expatriates spend approximately 3 months to adapt to Thai working culture. The significant strategy is tried to be part of the team through observation, conversation and be good listener.

Major obstacle of expatriates’ adaptation on working with Thai people are they mostly use Thai language in the meeting, so expatriate will not be able to fully grasp the real objective of the meeting though there is a support from interpreter of translation and Thai people is hardly show their true feeling and thinking, so expatriates are unable to understand the real intention of Thai people.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามหลักในการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	3
ขอบเขตในการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับตัว	6
ทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและกลยุทธ์การบริหารจัดการ	19
หลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)	29
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	36
รูปแบบการวิจัย	36
วิธีการเก็บข้อมูล	36
การวิเคราะห์ข้อมูล	40
บทที่ 4 ผลการการวิจัย	41
ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	42
ปัจจัยด้านอาชีพ	45
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน	54
หลักวิถีโตโยต้า	62
การปรับตัวของพนักงานต่างชาติ	69
ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานวิจัยนี้	76

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	83
สรุปผลการวิจัย	83
อภิปรายผล	87
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	91
ข้อจำกัดจากการวิจัย	92
บรรณานุกรม	93
ภาคผนวก	95
แบบสอบถาม	96
ประวัติผู้วิจัย	107

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง	20
ตารางแสดงดัชนีของลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจของแต่ละประเทศ	20
ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมIndividualism กับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมCollectivism	22
ตารางแสดงดัชนีของลักษณะความเป็นIndividualismของแต่ละประเทศ	22
ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชาย กับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง	23
ตารางแสดงดัชนีของลักษณะความเป็นMasculineของแต่ละประเทศ	24
ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง	25
ตารางแสดงดัชนีของ Uncertainty Avoidance ของแต่ละประเทศ	26
ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง short-term orientation กับ long-term orientation	27
ตารางแสดงดัชนีของ long-term orientation ของแต่ละประเทศ	27
สรุปผลเป็นตาราง Literature Review	33
ตารางสรุปข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Profiles of Key Informants)	44
ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูล	81
ตารางสรุปความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องปัจจัยด้านอาชีพ	84
ตารางสรุปความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน	86
ตารางสรุปความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องหลักวิถีโตโยต้า	86
ตารางสรุปความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องการปรับตัวของพนักงานต่างชาติ	87

สารบัญญภาพ

	หน้า
แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย (Roy's Adaptation Model)	8
Toyota Way 2001 Model	33
กรอบแนวคิดการวิจัย	35
ตัวแบบการบริหารพนักงานชาวต่างชาติในบริบทการทำงานแบบไทย	90

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและมีภาวะการแข่งขันสูง บริษัทเอกชนชั้นนำของไทยหลายแห่ง ทั้งที่คนไทยและคนต่างชาติเป็นเจ้าของ มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวตามให้ทันเพื่อความอยู่รอดและมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยหลักๆ ในการปรับเปลี่ยนที่จะทำให้บริษัทอยู่รอดได้ คือ โครงสร้าง(Structure) และงานหรือภารกิจ(Task) และเทคโนโลยี(Technology) และคน(People) (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2533) ปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีความเหมาะสมและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี กล่าวคือ บริษัทจะต้องจัดโครงสร้างและเทคโนโลยีให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัท พนักงานซึ่งปฏิบัติงานก็มีความจำเป็นที่จะต้องรู้จักวิธีการปรับตัวในการทำงาน เพื่อให้พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนี้อยู่เสมอ

บริษัทโตโยต้ามอเตอร์เอเซียแปซิฟิก-วิศวกรรมและการผลิต จำกัด (Toyota Motor Asia Pacific Engineering & Manufacturing Co., Ltd, TMAP-EM) เป็นหนึ่งในบริษัทเอกชนที่มีคนญี่ปุ่นเป็นเจ้าของ ซึ่งตั้งอยู่ที่ประเทศไทยตามนโยบายการจัดตั้งจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น (Toyota Motor Corporation, TMC) ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ 2550 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดูแลและสนับสนุนด้านวิศวกรรมและการผลิตในส่วนภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตั้งแต่เดือนเมษายน ปีพ.ศ 2550 จนถึงปัจจุบัน ประเทศและบริษัทที่อยู่ภายใต้ TMAP-EM ได้แก่

<u>ประเทศ</u>	<u>บริษัท (ชื่อย่อ)</u>
Thailand	TMT, STM
Indonesia	TMMIN, TAM
India	TKM, TKAP
Vietnam	TMV
Philippine	TMP, TAP
Pakistan	IMC
Malaysia	UMWT, ASSB

จากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบริษัทTMAP-EMตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพนักงานต่างชาติจากบริษัทในกลุ่มสมาชิก รวมทั้งพนักงานชาวญี่ปุ่นที่ทางTMCส่งมา ต้องเดินทางมาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้โปรแกรมผู้รับโอนภายในบริษัท (Intra Company Transferee, ICT) ร่วมกับพนักงานคนไทยที่เป็นกำลังหลักหรือคนกลุ่มใหญ่ที่ประจำอยู่แล้ว เพื่อให้เกิดการร่วมงานกันเป็นทีมและเป็นตัวขับเคลื่อนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของบริษัททั้งหมดของTMC, TMAP-EM และ บริษัทต้นสังกัดของพนักงานICT

ICT program มีความสำคัญตามหลักวิถีของโตโยต้า(Toyota Way) เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งก็คือ บุคลากรในองค์กร พนักงานICTจะได้รับความรู้และความสามารถที่เพิ่มขึ้น จากการแลกเปลี่ยนในหลายๆด้านที่ได้รับผ่านจากโปรแกรมนี้ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม ก็เพื่อที่จะนำกลับไปพัฒนาบริษัทของตัวเองพนักงานICTเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลักวิถีของโตโยต้าจนถึงระดับการยอมรับได้จริงๆว่า บริษัทสามารถพึ่งพาตัวเองได้(self-reliance)โดยไม่ต้องรับการสนับสนุนจากบริษัทTMC ซึ่งกระบวนการสรรหาพนักงานเพื่อเข้าโปรแกรม ก็จะมีการวางแผน มีกระบวนการในการคัดเลือกอย่างเหมาะสมโดยผ่านความเห็นชอบทั้งสามบริษัทร่วมกัน ได้แก่ TMC & TMAP-EM & บริษัทของตัวเองพนักงานที่จะเข้าโปรแกรม จากนั้นก็จะมีการตรวจสอบสภาพความพร้อมทางด้านกายภาพ มีการทำสัญญาความร่วมมือกันระหว่างบริษัทกับพนักงาน มีการเตรียมความพร้อมเบื้องต้นด้านพื้นฐาน สุดท้ายจึงจะเริ่มเข้าสู่โปรแกรมตามแผนที่วางไว้

ในปัจจุบันนี้จำนวนพนักงานICT(ญี่ปุ่นและชาติอื่นๆ)ที่ทำงานในTMAP-EM มีอยู่ทั้งสิ้น 303 คนจากพนักงานทั้งหมด 2,386 คนของบริษัทTMAP-EM คิดเป็น 13% (ฐานข้อมูลจำนวนพนักงานของTMAP-EM สิ้นปี2556) ซึ่งจำนวนคนและ%ของพนักงานICTจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะแนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจโลกในอนาคตจะพุ่งเป้ามายังแถวเอเชียแปซิฟิก สอดคล้องกับนโยบายของTMC ที่จะใช้ฐานปฏิบัติการแห่งนี้เป็นที่มั่นสำคัญแห่งหนึ่งในมุมมองการเติบโตทางธุรกิจของโตโยต้าอย่างยั่งยืน

การนำพนักงานICTมาทำงานที่TMAP-EM อาจนำมาซึ่งผลน่าพอใจถ้าพนักงานICTเหล่านั้นสามารถปรับตัวและยอมรับกับรูปแบบลักษณะการทำงานแบบบริบทไทย โดยคนไทยซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ แต่ถ้าในทางกลับกัน พนักงานICTไม่สามารถปรับตัวและยอมรับรูปแบบลักษณะการทำงานแบบบริบทไทยได้ นอกจากจะไม่เกิดประสิทธิผลในการทำงานแล้ว อาจยังก่อให้เกิดความเสียหายต่างๆตามมาอีกด้วย อาทิเช่น ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เกิดการประท้วง พนักงานขาดความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งล้วนแต่เป็นสาเหตุให้เกิดความสูญเสียต่อบริษัททั้งสิ้น

ด้วยเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยคิดว่าลักษณะการปรับตัวของพนักงานICTต่อลักษณะการทำงานแบบบริบทไทยในTMAP-EMเป็นสิ่งที่ควรค่าแก่เรียนรู้และการทำความเข้าใจ

และน่าสนใจในการวิเคราะห์ในแง่มุมต่างๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยลดช่องว่างตลอดจนขจัดอุปสรรคในการทำงานของคนต่างวัฒนธรรมกัน

คำถามหลักในการวิจัย

1. พนักงานชาวต่างชาติมีรูปแบบและวิธีการปรับตัวอย่างไร ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เมื่อต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและบริบทการทำงานแบบไทย
2. ปัจจัยใดส่งเสริมให้การปรับตัวของพนักงานต่างชาติมีประสิทธิภาพ และปัจจัยใดเป็นอุปสรรคในการปรับตัว และพนักงานชาวต่างชาติใช้วิธีการใดขจัดปัญหาต่างๆเหล่านี้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติให้สามารถทำงานมีประสิทธิภาพเมื่อต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและบริบทการทำงานแบบไทย
2. เพื่อพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงานแบบไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ด้านเนื้อหา : เป็นการสำรวจรูปแบบและวิธีการปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติ ในการที่ต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและบริบทการทำงานแบบไทย เพื่อนำไปพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพ

ด้านประชากร : เพื่อศึกษาพนักงานICTที่เข้ามาทำงานในTMAP-EM ที่มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ครึ่งปีขึ้นไป เพราะเป็นการผ่านช่วงเวลาที่พนักงานICTได้เรียนรู้และมีการปรับตัวให้เข้ากับการทำงานแบบบริบทไทยอยู่บ้างแล้ว

ประโยชน์ที่ได้รับของการวิจัย

1. ทราบถึงรูปแบบและวิธีการปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติ ที่สามารถทำงานมีประสิทธิภาพเมื่อต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและบริบทการทำงานแบบไทย ทำให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจชาวต่างชาติและวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างจากบริบทไทย

2. ทราบถึงตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงานแบบไทย มาใช้ในบริษัทTMAP-EM เพื่อสร้างความสำเร็จและก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท

3. ทราบถึงผลของการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริษัทอื่น ที่มีสถานการณ์และสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกับบริษัทTMAP-EM เพื่อจะได้ปรับตัวในองค์กรให้เหมาะสม อีกทั้งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง ตามยุคโลกาภิวัตน์

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. พนักงาน ICT หมายถึง พนักงานบริษัทในกลุ่มของโตโยต้า ที่ได้รับมอบหมายจากทางบริษัทต้นสังกัดให้ไปปฏิบัติงานยังบริษัทอื่นในเครือโตโยต้าเช่นกันที่ตั้งอยู่ต่างประเทศ ซึ่งทางบริษัทผู้รับโอนจะเป็นผู้ดูแลตัวพนักงานแทนบริษัทต้นสังกัด (อ้างอิง : Toyota Way 2001)

2. บริบทการทำงานแบบไทย หมายถึง ลักษณะและวัฒนธรรมของคนไทยในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานด้วย (อ้างอิง : รายงานการวิจัยสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ 2543)

3. การปรับตัว หมายถึง การปรับเปลี่ยนรูปแบบและลักษณะการทำงานของพนักงานต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย ให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการทำงานแบบไทย (อ้างอิง : ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวทางสังคม 2553)

4. Toyota Way คือ ค่านิยมหลักขององค์กรโตโยต้า ที่พนักงานบริษัทโตโยต้าทุกคนทุกระดับทั่วโลก ใช้เป็นหลักแนวทางปฏิบัติเดียวกันในการทำงาน (อ้างอิง : Toyota Way 2001)

5. Challenge หมายถึง ความท้าทาย กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเบื้องหน้าเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่าเดิมให้สำเร็จ ตามหลักของวิถีโตโยต้า (อ้างอิง : Toyota Way 2001)

6. Kaizen (Continuous Improvement) หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ตามหลักของวิถีโตโยต้า (อ้างอิง : Toyota Way 2001)

7. Genchi Genbutsu หมายถึง การไปยังหน้างานจริง เพื่อค้นหาต้นตอของปัญหา และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โดยการหาแนวทางร่วมกัน และบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ตามหลักของวิถีโตโยต้า (อ้างอิง : Toyota Way 2001)

8. Respect หมายถึง เรายอมรับนับถือ เข้าใจซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือกันอย่างจริงใจ รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและปฏิบัติอย่างดีที่สุด เพื่อสร้างความไว้วางใจร่วมกันตามหลักของวิถีโตโยต้า (อ้างอิง : Toyota Way 2001)

9. Team Work หมายถึง เราสนับสนุนบุคลากรและการเติบโตในสายอาชีพ แบ่งปันโอกาสในการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดทั้งรายบุคคลและทีมตามหลักของวิถีโตโยต้า (อ้างอิง : Toyota Way 2001)

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย อาศัยแนวความคิด ทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับตัว
2. ทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและกลยุทธ์การบริหารจัดการ
3. หลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)
4. Conceptual framework

แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับตัว

ความหมายของการปรับตัว

Coleman (1981) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

Bernard (1960) ให้ความหมายของการปรับตัวว่าเป็นการที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี ความพึงพอใจ ความแจ่มใสอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต

ถัดคาวัลย์ เกษมเนตรและทัศนาศ ทอภักดี (2543) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง การที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน และพยายามปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเอง จนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขปราศจากความคับข้องใจ

นายแพทย์ชูทิศย์ ปานปรีชา (2538) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่า เป็นกระบวนการทางจิต ซึ่งคนนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการต่างๆของตนเองและสังคม และเข้าไต่กับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่หรือที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นวิธีการให้คนคงไว้ซึ่งสุขภาพจิตที่ดี ด้วยการแก้ปัญหา หาทางออก เพื่อจัดหรือผ่อนคลายความทุกข์ ความคับข้องใจ หรือความเครียด

มัลลิวีร์ อคูวัฒน์ศิริและวริศรา ศรีสวัสดิ์ (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนแปลงความรู้สึกอีกอึด ไม่สบายใจ วิตกกังวลและคับข้องใจ อันเนื่องมาจากความรู้สึก คิด และแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องและกลมกลืนกับสภาพการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ละออ หุตางกูร (2535) กล่าวไว้ว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการตอบสนองของระบบสิ่งมีชีวิตต่อสิ่งเร้าที่ก่อความจำเป็นให้ระบบต้องปรับกระบวนการ เพื่อรักษาคุณภาพของชีวิต สิ่งเร้าที่เร้าหรือการปรับตัว ได้แก่ สิ่งเร้าที่รบกวนหรือคุกคามคุณภาพต่อระบบ

ศุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัว หมายถึง สภาพทางจิตที่ต้องคล้อยตามและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่ให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อสุขภาพจิต

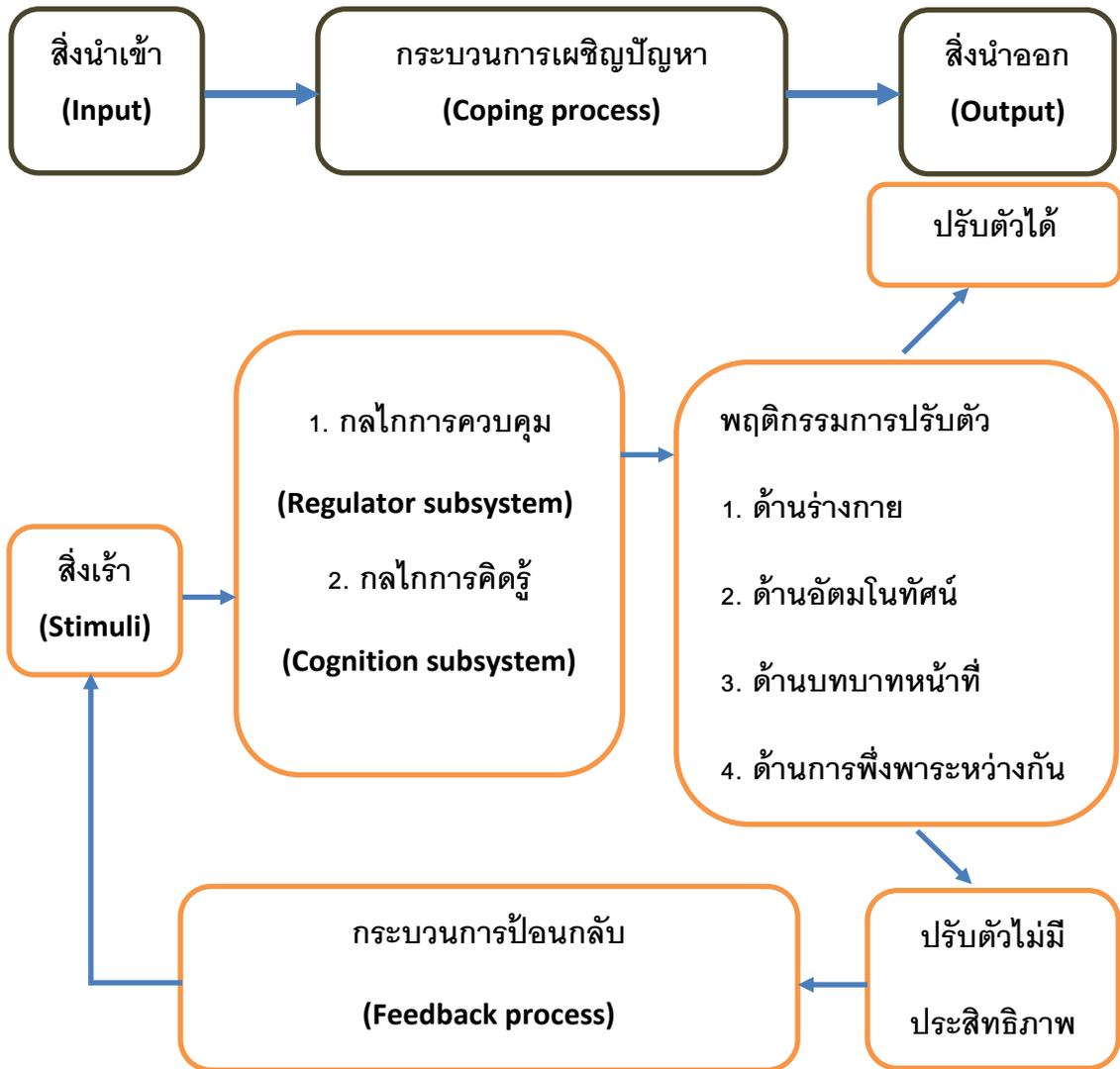
ศุภลัคน์ จารุรัตน์และคณะ (2532) ได้กล่าวไว้ว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการปรับความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรม โดยอาศัยพลังกาย ใจ และสติปัญญา ระหว่างความต้องการกับมโนธรรมของบุคคลและความเป็นจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆที่เขาแสวงหาหรือปรารถนา

จากความหมายของการปรับตัวที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การปรับตัวเป็นการแก้ไขปรับปรุงความคับข้องใจ ด้วยการแสวงหาวิถีทางในการตอบสนองความต้องการของตนเองทั้งการปรับตัวทางภายนอกและภายในร่างกาย ให้สามารถปรับตัวได้ดีต่อสภาวะแวดล้อมในชีวิต รวมทั้งการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว

- แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย (Roy's Adaptation Model : อ้างอิงจาก Roy & Andrews, (1999), The Roy's Adaptation Model, Stamford: Appleton & Lange) กล่าวถึงการปรับตัวและการให้ความช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อมีเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในชีวิต โดยการปรับตัวเป็นกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความคิดและความรู้สึก จากการใช้ความตระหนักรู้ทางปัญญา และการสร้างสรรค์ในการบูรณาการระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมให้กลมกลืน รอยใช้แนวคิดจากทฤษฎีระบบมาอธิบายระบบการปรับตัวของบุคคลว่า บุคคลเป็นเหมือนระบบการปรับตัวที่มีความเป็นองค์รวม (Holistic adaptive system) และเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยสิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเผชิญปัญหา (Coping process) สิ่งนำออก (Output) และกระบวนการป้อนกลับ (Feedback process) แต่ละส่วนนี้จะทำงานสัมพันธ์กันเป็นหนึ่งเดียว โดยเมื่อสิ่งเร้าที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในผ่านเข้าสู่ระบบการปรับตัว จะกระตุ้นให้บุคคลมีการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น โดยใช้กระบวนการเผชิญปัญหา 2 กลไก คือ กลไกการควบคุม และกลไกการคิดรู้ กลไกทั้งสองนี้จะทำงานควบคู่กันเสมอ ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมปรับตัวออกมา 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย

ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านการพึ่งพาหะหว่างกัน ผลลัพธ์การปรับตัวมี 2 ลักษณะ คือ ปรับตัวได้ และปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพ โดยสิ่งนำออกจากระบบนี้จะป้อนกลับไปเป็นสิ่งที่นำเข้ระบบเพื่อการปรับตัวที่เหมาะสมต่อไป ทั้งนี้ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสิ่งเร้า และระดับความสามารถในการปรับตัวของบุคคลในขณะนั้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภูมิ : แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย (Roy's Adaptation Model)

แหล่งที่มา : ดัดแปลงจาก The Roy's Adaptation Model (p. 114),

By Roy & Andrews, 1999. Stamford: Appleton & Lange.

สิ่งนำเข้า (Input) : เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมก่อให้เกิดสิ่งนำเข้าสู่ระบบการปรับตัวของบุคคล เรียกว่าสิ่งเร้า (Stimuli) ซึ่งมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดปฏิกิริยาการปรับตัวตอบสนอง โดยสิ่งเร้าแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) **สิ่งเร้าตรง (Focal stimuli)** เป็นสิ่งที่บุคคลต้องเผชิญและให้ความสนใจในขณะนั้นมากที่สุด ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบโดยตรงทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัว

2) สิ่งเร้าร่วม (Contextual stimuli) เป็นสิ่งเร้าอื่นๆ ที่ปรากฏอยู่ในเหตุการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่ โดยอาจจะมีผลเป็นตัวเสริมผลของสิ่งเร้าตรงโดยอาจมีผลในทางบวกหรือทางลบต่อการปรับตัว

3) สิ่งเร้าแฝง (Residual stimuli) เป็นสิ่งเร้าที่เป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล และเป็นปัจจัยที่อาจจะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในเหตุการณ์ที่บุคคลประสบอยู่แต่ไม่ชัดเจน

บุคคลอาจไม่ตระหนักถึงอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าว เช่น เจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์เดิม เป็นต้น โดยสิ่งเร้าดังกล่าวจะกระตุ้นให้บุคคลตอบสนองโดยการปรับตัว โดยบุคคลจะปรับตัวได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสิ่งเร้า และระดับความสามารถในการปรับตัว (Adaptation level) ของบุคคลในขณะนั้น ซึ่งหมายถึง ระดับหรือขอบเขตที่แสดงถึงความสามารถในการปรับตัวของบุคคลต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในกระบวนการชีวิต มี 3 ระดับ คือ

1. ระดับปกติ (Integrated level) เป็นภาวะที่โครงสร้างและหน้าที่ของร่างกายทำงานเป็นองค์รวม สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม

2. ระดับชดเชย (Compensatory level) เป็นภาวะที่กระบวนการชีวิตถูกรบกวนทำให้กลไกการควบคุมและการรับรู้ของระบบบุคคลถูกกระตุ้นให้ทำงานเพื่อจัดการกับสิ่งเร้า

3. ระดับบกพร่อง (Compromised level) เป็นภาวะที่กระบวนการปรับตัวระดับปกติและระดับชดเชยทำงานไม่เพียงพอที่จะจัดการกับสิ่งเร้าได้ ก่อให้เกิดปัญหาการปรับตัวตามมา

ระดับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลในสถานการณ์หนึ่งๆ มีขอบเขตจำกัดไม่เหมือนกัน หากสิ่งเร้าตกอยู่ในขอบเขตระดับความสามารถในการปรับตัว บุคคลก็จะสามารถปรับตัวตอบสนองสิ่งเร้าได้อย่างเหมาะสม แต่ถ้าสิ่งเร้าที่รุนแรงตกอยู่นอกขอบเขตระดับความสามารถในการปรับตัว บุคคลจะปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งเร้าอย่างไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่สามารถปรับตัวได้ แต่อย่างไรก็ตามระดับความสามารถในการปรับตัวเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ในกระบวนการชีวิต กล่าวคือบุคคลสามารถเพิ่มระดับความสามารถในการปรับตัวได้โดยแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้ตนเองมีระดับความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ๆ นั้นเพิ่มขึ้นได้

กระบวนการเผชิญปัญหา (Coping process) : เป็นกระบวนการควบคุมระบบการปรับตัวของบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีทั้งวิธีการที่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติหรือวิธีการที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ รอยได้จัดหมวดหมู่ของกระบวนการเผชิญปัญหาเป็นระบบย่อย 2 กลไก คือ

1. กลไกการควบคุม (Regulator subsystem) เป็นกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้าโดยอัตโนมัติซึ่งบุคคลไม่รู้ตัว เกิดจากการทำงานร่วมกันของระบบประสาท สารเคมี และ

ระบบต่อมไร้ท่อ โดยสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นสิ่งที่นำเข้าสู่ระบบประสาท มีผลต่อสมดุลของน้ำ อิเล็กโทรไลต์และกรดต่าง และระบบต่อมไร้ท่อ กลไกการควบคุมนี้ทำงานเพื่อควบคุมระบบต่างๆ ภายในร่างกายให้อยู่ในภาวะปกติ

2. กลไกการคิดรู้ (Cognition subsystem) เป็นกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยผ่านทางระบบประสาทแห่งการรับรู้และการแสดงอารมณ์ 4 กระบวนการ คือ กระบวนการรับรู้ และถ่ายทอดข้อมูล การเรียนรู้ การตัดสินใจ และการตอบสนองทางอารมณ์ โดยสิ่งเร้าของกลไกการรับรู้ประกอบด้วยปัจจัยที่มีผลต่อด้านจิตใจ สังคม กายภาพและสรีรวิทยา ซึ่งเป็นผลมาจากกลไกการควบคุม ผ่านเข้าสู่กระบวนการรับรู้และถ่ายทอดข้อมูล โดยบุคคลจะเลือกประมวลและจำในสิ่งที่ตนเองสนใจ การเรียนรู้จะทำให้เกิดการเลียนแบบ การเสริมแรงและการหยั่งรู้ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหาวิธีแก้ไขปัญหา โดยที่การตอบสนองทางอารมณ์เป็นกลไกการป้องกันที่ใช้เพื่อบุคคลเกิดความสบายใจและคลายความวิตกกังวล และอารมณ์เป็นผลที่ได้มาจากการประเมินค่าทางอารมณ์และความผูกพันของบุคคล

กลไกการควบคุมและกลไกการคิดรู้จะทำงานควบคู่กันเสมอ เพื่อดำรงบุรณภาพของบุคคลในการปรับตัว ผลจากการทำงานของ 2 กลไกนี้จะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมปรับตัว 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านอ้อมโนทัศน์ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านการพึ่งพาระหว่างกัน โดยพฤติกรรมปรับตัวทั้ง 4 ด้านนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับการปรับตัวของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของบุคคล และยังสะท้อนให้เห็นถึงการใช้กระบวนการเผชิญปัญหาในแบบแผนพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน ตลอดจนความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของการตอบสนองโดยสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาให้ปรากฏ โดยมีรายละเอียดพฤติกรรมปรับตัวแต่ละด้านดังนี้

1) การปรับตัวด้านร่างกาย (Physiological mode) เป็นการปรับตัวเพื่อรักษาความมั่นคงของร่างกาย ซึ่งหมายถึงความสำเร็จในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการด้านสรีระก่อนข้างจะมีความเป็นรูปธรรมสูง มีพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดเจน เข้าใจง่าย พฤติกรรมปรับตัวด้านนี้จะสนองตอบต่อความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ 5 ด้าน คือ ความต้องการออกซิเจน ภาวะโภชนาการ การขับถ่าย กิจกรรมและการพักผ่อน การป้องกัน และกระบวนการที่ซับซ้อน 4 ประการ คือ การรับความรู้สึก น้ำและอิเล็กโทรไลต์ การทำหน้าที่ของระบบประสาทและการทำหน้าที่ของระบบต่อมไร้ท่อ

2) การปรับตัวด้านอ้อมโนทัศน์ (Self- concept mode) เป็นการปรับตัวเพื่อความมั่นคงทางจิตใจและจิตวิญญาณ อ้อมโนทัศน์เป็นความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตนเองในช่วงเวลาหนึ่ง เกิดจากการรับรู้ภายในตนเอง และการรับรู้จากปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อตนเอง อ้อมโนทัศน์มีผลสะท้อนต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคล แบ่งเป็น 2 แบบย่อย คือ

2.1 อัตมโนทัศน์ด้านร่างกาย (Physical self) เป็นความรู้สึกของตนเองต่อร่างกายเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา การทำหน้าที่ของอวัยวะต่างๆ ภาวะสุขภาพ และสมรรถภาพทางเพศอัตมโนทัศน์ด้านร่างกายแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.1.1 การรับความรู้สึกของร่างกาย (Body sensation) เป็นการปรับตัวเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อภาวะสุขภาพ สมรรถภาพการทำงานของอวัยวะต่างๆ และสมรรถภาพทางเพศของตน หากบุคคลใดมีสภาพร่างกายเปลี่ยนแปลงไป อาจเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัวตอบสนอง พฤติกรรมที่แสดงถึงการปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพ คือ การมีความบกพร่องทางเพศ ความรู้สึกสูญเสีย เป็นต้น

2.1.2 ภาพลักษณ์ (Body image) เป็นการมอง การรับรู้ และยอมรับภาพที่ปรากฏของตน เช่น ขนาด รูปร่าง ท่าทาง หากบุคคลใดมีการเปลี่ยนแปลงรูปลักษณ์ของตน เช่น มีความพิการเกิดขึ้น อาจทำให้เกิดปัญหาในการปรับตัว คือ การรับรู้ภาพลักษณ์ของตนเปลี่ยนแปลงไปในทางลบ หรือไม่สามารถยอมรับภาพลักษณ์ที่เปลี่ยนแปลงของตนเองได้

2.2 อัตมโนทัศน์ด้านส่วนบุคคล (Personal self) เป็นความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับความคาดหวัง ค่านิยม อุดมคติ การให้คุณค่า ปณิธานที่ตนเองยึดถือ แบ่งเป็นส่วนย่อยดังนี้

2.2.1 ความมั่นคงในตนเอง (Self-consistency) เป็นความรู้สึกมั่นคงเหนียวแน่นไม่เปลี่ยนแปลงของบุคคล ในการคงไว้ซึ่งลักษณะและคุณภาพของตนเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ หากความรู้สึกนี้ถูกคุกคามจะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่แน่ใจในความมั่นคงของตนเอง ทำให้เกิดความกลัวและวิตกกังวล

2.2.2 อุดมคติแห่งตน (Self-idea) เป็นสิ่งที่บุคคลมุ่งหวังที่จะทำหรือมุ่งหวังที่จะเป็น ซึ่งเป็นพื้นฐานของบุคคลในการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนหวังไว้หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่หวังไว้ได้ อาจแสดงพฤติกรรมปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพคือ รู้สึกไร้คุณค่า รู้สึกว่าตนเองสูญเสียพลังอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ต่างๆ หมกดำลใจท้อแท้ สิ้นหวัง เป็นต้น

2.2.3 ศีลธรรม จรรยา และจิตวิญญาณแห่งตน (Moral-ethical-spiritual self) เกี่ยวข้องกับความเชื่อในด้านศีลธรรม จรรยา ศาสนา และค่านิยมของบุคคล ซึ่งบุคคลจะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการกระทำของตนหรือสิ่งที่อยู่รอบตัวว่าผิดหรือถูก พฤติกรรมที่แสดงถึงการปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพในด้านนี้ คือ รู้สึกผิด ต่ำหนิหรือโทษตนเอง

3) การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role function mode) เป็นการปรับตัวเพื่อความมั่นคงทางสังคม เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ตามบทบาทที่ตนดำรงอยู่ในสังคม ซึ่งต้องเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลควรกระทำต่อผู้อื่นในสังคมตามตำแหน่งหน้าที่ในบทบาทของตน บุคคลจึงต้องมีการปรับตัวหรือแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสม เพื่อให้เป็นที่

ยอมรับของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงทางสังคมและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข บทบาทของบุคคลมี 3 ประเภท ได้แก่

3.1 บทบาทปฐมภูมิ (Primary role) เป็นบทบาทที่ถูกกำหนดตามอายุ เพศ และระยะของพัฒนาการ บทบาทเหล่านี้เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมส่วนใหญ่ของบุคคลในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของชีวิต เช่น เด็กชายวัยก่อนเรียนอายุ 5 ปี หรือชายชราวัย 70 ปี เป็นต้น

3.2 บทบาททุติยภูมิ (Secondary role) เป็นบทบาทเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ต้องกระทำทั้งหมดของบุคคลตามระยะพัฒนาการและตามบทบาทปฐมภูมิ เช่น ชายคนหนึ่งมีบทบาทเป็นบิดาและสามี ในขณะที่เดียวกันมีบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่การงาน คือ เป็นครู เป็นต้น บทบาททุติยภูมิเป็นบทบาทที่คงที่ ถาวร และมีความสำคัญต่อบุคคล เนื่องจากบุคคลต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในชีวิตเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทนี้ และเป็นการเข้าถึงแหล่งสนับสนุนต่างๆ ของบุคคลด้วย

3.3 บทบาทตติยภูมิ (Tertiary role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบทบาทปฐมภูมิและทุติยภูมิซึ่งบุคคลเลือกตามความสมัครใจ เช่น การเป็นสมาชิกชมรมต่างๆ และอาจรวมไปถึงการทำกิจกรรมบางอย่างที่เป็นงานอดิเรก บทบาทตติยภูมิอาจเป็นบทบาทชั่วคราวที่ได้มาโดยธรรมชาติ เช่น บทบาทผู้ป่วย เป็นต้น

พฤติกรรมที่แสดงออกตามบทบาทของบุคคลมี 2 ประเภท คือ พฤติกรรมที่บุคคลกระทำตามบทบาทที่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคม (Instrumental behavior) และพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกตามความรู้สึกและเจตคติต่อบทบาทที่ดำรงอยู่ของตน (Expressive behavior) ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปรับตัวที่เหมาะสมนั้น จะต้องประกอบไปด้วยพฤติกรรมทั้ง 2 ส่วนนี้ หากในสถานการณ์ใดก็ตามที่บุคคลไม่สามารถแสดงพฤติกรรมทั้งสองนี้อย่างเหมาะสมได้จะแสดงถึงการมีปัญหาในการปรับตัว ซึ่งปัญหาที่พบบ่อยมีดังต่อไปนี้

- การไม่สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ineffective role transition) เป็นภาวะที่บุคคลต้องรับบทบาทใหม่เข้ามาในชีวิต โดยบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีเจตคติที่ดีต่อบทบาทใหม่นี้ แต่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมกระทำตามบทบาทใหม่ได้ เนื่องจากการขาดความรู้ ขาดการฝึกหัด และขาดแบบอย่างในบทบาทนั้น

- การห่างในบทบาท (Role distance) เป็นภาวะที่บุคคลสามารถแสดงพฤติกรรมกระทำตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม แต่บทบาทนั้นไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง

- ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) เป็นภาวะที่บุคคลไม่สามารถกระทำตามบทบาทและ/หรือแสดงความรู้สึกให้เหมาะสมกับบทบาทได้ มี 2 สาเหตุ คือ มีความขัดแย้งในบทบาทเดียวกัน เนื่องจากตนเองและบุคคลอื่นในสังคมคาดหวังต่อบทบาทนั้นไม่ตรงกัน

(Intrarole conflict) หรือมีความขัดแย้งระหว่างบทบาท เนื่องจากบุคคลมีความคาดหวังในบทบาทหนึ่งขัดแย้งกับอีกบทบาทหนึ่งของตนเอง (Interole conflict)

- ความล้มเหลวในบทบาท (Role failure) เป็นภาวะที่บุคคลไม่สามารถแสดงบทบาทใดๆ ของตนเองได้

4) การปรับตัวด้านการพึ่งพาหว่ากัน (Interdependent mode) เป็นการปรับตัวเพื่อความมั่นคงทางสังคมในด้านความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน โดยมุ่งประเด็นไปที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมที่เกี่ยวข้องกับการให้และรับความรัก ความนับถือ และการยกย่องซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ ความต้องการพื้นฐานในการปรับตัวด้านนี้มี 3 องค์ประกอบ คือ การได้รับความรักอย่างเพียงพอ การได้รับการเรียนรู้และการเจริญเติบโตตามพัฒนาการ และการได้รับการตอบสนองความต้องการในเรื่องแหล่งประโยชน์ของบุคคล เพื่อที่จะให้บรรลุถึงความรู้สึกมั่นคงในความสัมพันธ์ระหว่างกัน บุคคลที่สามารถปรับตัวด้านการพึ่งพาหว่ากัน (Interdependence) ได้อย่างเหมาะสมจะต้องมีความสมดุลระหว่างการพึ่งพาตนเอง (Independence) และการพึ่งพาผู้อื่น (Dependence) รวมทั้งต้องมีพฤติกรรมทั้งการเป็นผู้ให้ (contributive behaviors) และพฤติกรรมการเป็นผู้รับ (Receiving behaviors) อย่างเหมาะสม จึงจะทำให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ด้วยความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย โดยชนิดของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 บุคคลที่มีความสำคัญ (Significant others) เป็นผู้ที่มีความสำคัญหรือมีความหมายต่อชีวิตของบุคคลนั้นมากที่สุด ส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกในครอบครัว เช่น บิดา มารดา สามี ภรรยา บุตร เป็นต้น ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความสำคัญนี้จะมี การให้ความรัก ความเคารพ นับถือ และการยกย่องซึ่งกันและกันมากกว่าความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่นในสังคม

4.2 ระบบสนับสนุน (Support systems) ประกอบด้วยบุคคลอื่นๆ กลุ่มคน หรือองค์กรต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องในการที่จะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายการพึ่งพาหว่ากันของบุคคลแต่จะมีระดับความสัมพันธ์น้อยกว่าบุคคลที่มีความสำคัญ

ปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวด้านการพึ่งพาหว่ากันไม่เหมาะสม ได้แก่

- ความวิตกกังวลจากการถูกแยกจากคนรัก (Separation anxiety) เป็นความรู้สึกปวดร้าวไม่สบายใจที่ต้องถูกแยกจากบุคคลสำคัญในชีวิต เช่น คู่สมรสที่จำเป็นต้องแยกจากกันชั่วคราวจะเกิดความรู้สึกเซื่องซึมไม่สนใจสิ่งแวดล้อม โกรธสถานการณ์ที่ทำให้ต้องแยกจากกัน เป็นต้น

- ความรู้สึกโดดเดี่ยว (Loneliness) เริ่มจากบุคคลมีความรู้สึกแปลกแยก (Alienation) ซึ่งเป็นความรู้สึกห่างเหินหรือแบ่งแยกตนเองจากบุคคลอื่น อาจเนื่องมาจากไม่ค่อยมีความผูกพันต่อกัน หรือความคาดหวังในความสัมพันธ์ระหว่างตนกับบุคคลอื่นไม่สอดคล้องกัน ส่วนใหญ่เกิดในบุคคลที่ได้รับความรักไม่เพียงพอ หรือไม่มีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล โดยบุคคลจะรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการตอบสนองในเรื่องความต้องการความนับถือ หรือ ความมีคุณค่าจากบุคคลอื่น ซึ่งเป็นต้นเหตุให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวขึ้น

- ความก้าวร้าว (Aggression) พบในบุคคลที่มีการพึ่งพาตนเอง (Independency) มากเกินไปจนเกิดพฤติกรรมก้าวร้าวขึ้น (Aggressive behavior) โดยบุคคลจะต่อต้านผู้อื่นด้วยการแสดงออกทางกาย วาจา หรือต่อต้านอย่างเงียบๆ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการรักษา ไม่ยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น พยายามวางตัวให้มีอำนาจเหนือผู้อื่น แสดงวาจาหมิ่นประมาทผู้อื่น เป็นต้น

พฤติกรรมการปรับตัวทั้ง 4 ด้านเป็นผลจากการทำงานภายในของกระบวนการปรับตัวด้วยการประสานงานกันระหว่างกลไกการควบคุมและกลไกการคิดรู้ แสดงออกเป็นพฤติกรรมการปรับตัวทั้ง 4 ด้าน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละด้านจะมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันภายในกระบวนการปรับตัวของบุคคล โดยผลลัพธ์จากการปรับตัวด้านใดด้านหนึ่งอาจมีผลกระทบหรือกลายเป็นสิ่งเร้าต่อการปรับตัวอีกด้านหนึ่งหรือทุกๆด้านก็ได้ หรือสิ่งเร้าชนิดหนึ่งอาจมีผลต่อการปรับตัวหลายๆด้านในเวลาเดียวกัน พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาจึงเป็นผลจากการประสานเกี่ยวข้องกันของทุกส่วนในกระบวนการปรับตัว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบุคคลเป็นระบบการปรับตัวที่มีความเป็นองค์รวม

สิ่งนำออก (Output) : สิ่งนำออกจากระบบการปรับตัวของบุคคล คือปฏิบัติการตอบสนองซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกต ตรวจสอบ หรือบอกได้ โดยอาจเป็นพฤติกรรมการปรับตัวได้ (Adaptive behavior) หรือพฤติกรรมการปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective behavior) พฤติกรรมการปรับตัวที่ดีจะช่วยส่งเสริมความมั่นคงของบุคคลให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเจริญเติบโต การมีชีวิตอยู่รอด สามารถสืบทอดเผ่าพันธุ์ และเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ และพฤติกรรมที่ไม่ส่งเสริมให้บุคคลบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นพฤติกรรมการปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งนำออกจากระบบจะป้อนกลับ (Feedback process) ไปเป็นสิ่งที่นำเข้าระบบเพื่อการปรับตัวที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากแนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย ยังมีอีกหลายทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปรับตัว เช่น

- Rogers (1972) ผู้นำทฤษฎีว่าด้วยตน และทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง เขาได้พิจารณาการปรับตัวในแง่ของการปรับตัวภายในตนเองโดยเขาเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนเป็นศูนย์กลางของประสบการณ์ต่าง ๆ รอบตัวซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนหนึ่งของประสบการณ์ที่บุคคลได้รับรู้และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งการประเมินผลจากการมีปฏิสัมพันธ์นั้นก่อให้เกิดตัวเรา (Self) หรือ “โครงสร้างของตน” ขึ้นมาเป็นการรับรู้เกี่ยวกับตนในด้านต่างๆ เช่น บุคลิกลักษณะ ความสามารถของตน บทบาทต่างๆ ของตนในการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และ สิ่งแวดล้อม ทัศนคติและค่านิยมต่างๆ ของตัวเราประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับจึงมีส่วนสำคัญในการกำหนดบุคลิกภาพ ของบุคคลให้แตกต่างกัน โดยที่แต่ละคนจะเข้าใจและรู้จักโลก

ส่วนตัวของเขาได้ดีที่สุด บุคคลที่ปรับตัวได้ คือ บุคคลที่เป็นตัวของตัวเอง เข้าใจและยอมรับตนเอง และผู้อื่นรวมทั้งสามารถรับรู้ประสบการณ์ต่างๆตามความเป็นจริง นำประสบการณ์นั้นมาจัดให้สอดคล้องกับโครงสร้างหรือบุคลิกลักษณะของตนอย่าง ไม่ขัดแย้งหรือบิดเบือน จะมีการรับรู้และความคิดเกี่ยวกับตนเองในทางบวก ส่วนบุคคลที่ปรับตัวไม่ได้ จะมีความขัดแย้งระหว่างความคิดเกี่ยวกับตนกับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมาใหม่ อย่างมาก ทำให้เกิดความตึงเครียด วิตกกังวล สับสน ไม่แน่ใจ สูญเสียความเป็นตัวของตัวเองและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตนจะเป็นไปในทางลบ

- Havighurst (1953) พิจารณาการปรับตัวในแง่ของการเรียนรู้งานตามขั้นพัฒนาของชีวิต เขามีความเห็นว่าการพัฒนาชีวิตในแต่ละวัยนั้น บุคคลมีงานประจำหรืองานประจำขั้นที่ต้องเรียนรู้ควบคู่กัน ไป ถ้าบุคคลสามารถพัฒนางานประจำวัยได้สำเร็จก็จะเป็นบุคคลที่มีความสุขและสามารถพัฒนางานประจำวัยในขั้นต่อไปได้อย่างสำเร็จด้วย ในทางตรงกันข้ามงานในช่วงวัยใดไม่ประสบผลสำเร็จจะทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุข และพัฒนางานประจำวัยในช่วงต่อไปได้ยากลำบาก ดังนั้นบุคคลที่มีการปรับตัวได้ในทักษะของฮาวิกเฮริสท์ จึงหมายถึงบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และพัฒนางานประจำวัยให้ผ่านพ้นได้ด้วยดี

- Williamson (1950) ผู้นำทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบนำทางมีความเชื่อว่ามนุษย์มีสติปัญญาและเหตุผล ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองได้ แต่การที่จะพัฒนาได้นั้นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่น โดยเฉพาะสังคมที่แวดล้อมเขาอยู่ การที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมจะทำให้เขามองเห็นและรู้จักตนเองในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ค่านิยมและทัศนคติความต้องการและเป้าหมายที่เขาเลือก ในขณะที่เดียวกันก็ได้เรียนรู้จากผู้อื่น ได้รับรู้ประสบการณ์สังคมในด้านต่างๆ เช่น ค่านิยมทางสังคม มาตรฐานและข้อจำกัดทางสังคม ปัญหาต่างๆ ในสังคม ตลอดจนวิธีการที่จะจัดการแก้ไขทั้งทางตรงและทางอ้อม จากความเชื่อดังกล่าว วิลเลียมจึงสรุปว่า บุคคลสามารถปรับตัวได้ถ้ามีความรู้ความเข้าใจในตนเองรวมทั้งการรู้จักและการเข้าใจสังคม เพราะที่ทำให้เขาสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินชีวิตหรือแก้ไขปัญหาได้ อย่างมีสติและมีเหตุผล โดยการใช้อ้อมมูลที่ได้รับจากประสบการณ์ในสังคมมาประกอบการพิจารณาจนสามารถ สร้างความสอดคล้องหรือความยืดหยุ่นระหว่างความต้องการและเป้าหมายที่พึงประสงค์ ของตนเองกับสภาพแวดล้อม

จากทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า เมื่อความต้องการของบุคคลไม่สามารถตอบสนองได้ทั้งหมด บุคคลจึงต้องเผชิญปัญหาและเกิดความไม่สบายใจ จนกลายเป็นความเครียด ความกังวลใจ ความคับข้องใจ ความขัดแย้งในใจ จึงเป็นสาเหตุให้บุคคลนั้นต้องอาศัยการปรับตัว เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินชีวิต โดยลักษณะการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ สภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่บุคคลนั้นกำลังเผชิญอยู่ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บุคคลเกิดการปรับปรุงพฤติกรรมของตนที่เรียกว่าการปรับตัว โดยมีจุดประสงค์ว่า บุคคลต้องการอยู่ในสภาวะสมดุลระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อมหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการปรับตัวแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยภายใน เป็นความต้องการทางใจ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ความรัก ความอบอุ่น ความปลอดภัย ความสำเร็จในชีวิต ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัวเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
2. ปัจจัยภายนอก เป็นความต้องการของสังคมและสภาพแวดล้อม ซึ่ง ได้แก่ วัฒนธรรม จารีตประเพณี ค่านิยม ศาสนา กฎระเบียบของสังคม ทำให้บุคคลต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการต่างๆ และอยู่ได้โดยไม่มีความกดดันทางจิตใจ

การปรับตัวมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ปรับตัวเพื่อเอาชนะสิ่งแวดล้อมหรือปัญหา เพื่อถ่วงดุลสิ่งของตนเองยังขาดอยู่
2. ปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือปัญหา เมื่อไม่สามารถเอาชนะได้ จึงปรับตนเองให้สอดคล้องตามสิ่งแวดล้อมและปัญหานั้น เพื่อรักษาสมดุลนั้นไว้

บริบทการทำงานแบบไทยในสายตาคนต่างชาติ

การที่บุคคลต้องมีการย้ายที่ทำงานหรือออกไปทำงานยังต่างประเทศ สิ่งจำเป็นและสำคัญประการหนึ่งที่บุคคลนั้นควรกระทำ คือ การศึกษาและทำความเข้าใจเบื้องต้นก่อนที่จะไปทำงานยังประเทศนั้นๆ โดยคำนึงถึงลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ สภาพแวดล้อม ขนบธรรมเนียม ประเพณี หลักๆ เป็นต้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับตัวเมื่อต้องเข้ามาอยู่อาศัย ไม่ว่าจะเป็นการชั่วคราวหรือถาวรก็ตาม

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการที่จะเน้นถึงเรื่องของการทำงานของชาวต่างชาติเมื่อต้องย้ายที่ทำงานมาที่ประเทศไทยเพื่อต้องมาร่วมงานกับคนไทยในบริบทการทำงานแบบไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาผลจากการค้นคว้าบทความทางวิชาการเกี่ยวกับผลสำรวจในแต่ละด้านของคนไทยในทัศนะของผู้บริหารชาวต่างชาติ “11 การทำงานแบบคนไทยในมุมมองของชาวต่างชาติ” (แหล่งที่มา <http://pt.slideshare.net/guestdf2abc6/11-1506555>) ซึ่งแสดงผลออกมาดังนี้

1) ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง

คนไทยมักจะยึดติดกับความเคยชินแบบเดิมๆ เคยทำมาอย่างไรก็จะทำอยู่อย่างนั้น ไม่ค่อยมีความคิดที่จะเปลี่ยนแปลง และถ้าฝรั่งเอาวิธีใหม่ๆ เข้ามาทำให้พวกเขาต้องทำอะไรที่ต่างไปจากเดิม ก็จะถูกมองว่าเป็นการสร้างความรำคาญให้พวกเขา มักจะไม่ค่อยได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่หรือไม่ก็ถึงกับต่อต้านก็มี

2) การโต้แย้ง

เมื่อมีการเจรจาคนไทยจะไม่กล้าโต้แย้งทั้งๆ ที่ตัวเองกำลังเสียเปรียบ ส่วนใหญ่มักจะปล่อยให้อีกฝ่ายเป็นคนกุมเกม บางคนบอกว่ามีนิสัยอย่างนี้เรียกว่า “ขี้เกรงใจ” แต่สำหรับฝรั่งแล้วนิสัยนี้จะทำให้คนไทยไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร

3) ไม่พูดสิ่งที่ควรพูด

เอกลักษณ์อีกอย่างหนึ่งของคนไทยคือ มักจะไม่ค่อยกล้าบอกความคิดของตัวเองออกมา ทั้งๆที่คนไทยก็มีความคิดดีไม่แพ้ฝรั่งเลย แต่มักจะเก็บความสามารถไว้ไม่บอกออกมาให้เจ้านายได้รู้ และจะไม่กล้าตั้งคำถาม บางทีฝรั่งก็คิดว่าคนไทยรู้แล้วเลยไม่บอกเพราะเห็นว่าไม่ถามอะไร ทำให้ทำงานกันไปคนละเป้าหมายหรือทำงานไม่สำเร็จ เพราะคนที่รับคำสั่งไม่รู้ว่าจะถูกสั่งให้ทำอะไร

4) ความรับผิดชอบ

- ฝรั่งมองว่าคนไทยเรามักทำไม่ค่อยกำหนดระยะเวลา ในการทำงานไว้ล่วงหน้า ทั้งๆที่งานบางชิ้นต้องทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ยิ่งงานไหนให้เวลาในการทำงานนานก็จะยิ่งทิ้งไว้ทำตอนใกล้ๆ จะถึงกำหนดส่ง เลยทำงานออกมาแบบรีบๆ ไม่ได้ผลงานดีเท่าที่ควร

- ไม่ค่อยยอมผูกพันและรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าให้เซ็นต์ชื่อรับผิดชอบงานที่ทำ คนไทยจะกลัวขึ้นมาทันที เหมือนกับกลัวจะทำไม่ได้ หรือกลัวจะถูกหลอก

5) วิธีแก้ไขปัญหา

คนไทยไม่ค่อยมีแผนการรองรับเวลาเกิดปัญหา แต่จะรอให้เกิดก่อนแล้วค่อยหาทางแก้ไขไปแบบเฉพาะหน้า หลายครั้งที่ฝรั่งพบว่าคนไทยไม่รู้จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไรต้องรอให้เจ้านายสั่งลงมาก่อนแล้วค่อยทำตามถ้านายเจ้านายไม่อยู่ ทุกคนก็จะประสาตเสียไปหมด

6) บอกแต่ข่าวดี

- จะไม่กล้าบอกผู้บังคับบัญชาชาวต่างชาติเมื่อเกิดปัญหาขึ้น จนกระทั่งบานปลายไปเกินแก้ไขได้จึงค่อยเข้ามาปรึกษา

- จะเลือกบอกแต่สิ่งที่คิดว่าเจ้านายจะชอบ เช่น บอกแต่ข่าวดีๆ แทนที่จะเล่าไปตามความจริง หรือถ้าหากเจ้านายถามว่า จะทำงานเสร็จทันเวลาไหม ก็จะบอกว่าทัน (เพราะรู้ว่านายอยากได้ยินแบบนี้) แต่ก็ไม่เคยทำตามเวลาที่รับปากเลย

7) คำว่า “ไม่เป็นไร”

เป็นคำพูดที่ติดปากคนไทยทุกคนทำให้เวลามีปัญหา ก็จะไม่มีการรับผิดชอบ และจะไม่ค่อยหาตัวคนทำผิดด้วยเพราะเกรงใจกัน แต่จะใช้คำว่า “ไม่เป็นไร” มาแก้ปัญหแทน

8) ทักษะในการทำงาน

- ไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ถ้าทำงานเป็นทีมมักมีปัญหาเรื่องการกินแรงกัน บางคนขยันแต่บางคนไม่ทำอะไรเลย บางทีก็มีการขัดแย้งกันเองในทีมหรือเถียงงานกันจนผลงานไม่คืบหน้า

- ไม่ค่อยมีทักษะในการทำงาน แม้จะผ่านการศึกษาในระดับสูงมาแล้ว และไม่ค่อยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

- พนักงานชาวไทยที่รู้จัก ส่วนใหญ่ไม่ค่อยรู้สึกกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เรื่องราวความเคลื่อนไหวของโลกเท่าไรนัก แล้วไม่ค่อยชอบหาความรู้เพิ่มเติมแม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานก็ตาม

9) ความซื่อสัตย์

พนักงานคนไทยควรจะมี ความซื่อสัตย์และตรงไปตรงมามากกว่านี้ หลายครั้งที่ชอบโกหกในเรื่องเล็กๆน้อยๆ เช่น มาสาย ขาดงานโดยอ้างว่าป่วย ออกไปข้างนอกในเวลางาน

10) ระบบพวกพ้อง

คนไทยมักจะนำเพื่อนฝูงมาเกี่ยวข้องกับธุรกิจเสมอ ผมไม่เคยชอบวิธีนี้เลย ตัวอย่างเช่น การจัดซื้อข้าวของภายในสำนักงาน พวกเขามักจะแนะนำ เพื่อนๆมาก่อน โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ที่บริษัทควรจะได้รับ นี่เป็นประสบการณ์จริงที่ประสบมา การให้ความช่วยเหลือเพื่อนไม่ใช่เรื่องแปลก แต่การที่ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเลยเป็นอะไรที่แย่มาก และเมื่อพบว่าเพื่อนพนักงานด้วยกันทุจริต คนไทยก็จะช่วยกันปกป้อง และทำไม่รู้ไม่เห็นจนกว่าผู้บริหารจะตรวจสอบได้เอง

11) แยกไม่ออกระหว่างเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

- ชอบสอดรู้สอดเห็น โดยเฉพาะเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน
- มักจะคุยกันเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับงานมากเกินไป บางครั้งทำให้บานปลายและนำไปสู่ข่าวดูและการนินทากันในสำนักงาน

- มักจะลาออกจากบริษัทโดยไม่ยอมแจ้งล่วงหน้าตามข้อตกลง แต่กลับคาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์เต็มที่

- ไม่ยอมรับความผิดชอบที่มีมากขึ้นในช่วงวิกฤติ
- ต้องการเงินมากขึ้น แต่กลับไม่ค่อยสร้างคุณค่างานอะไรเพิ่มขึ้นเลย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ซึ่งแสดงถึงผลการสำรวจเกี่ยวกับการทำงานแบบไทยในสายตาคนต่างชาติโดยทั่วไป จึงเป็นที่มาและเหตุผลที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าในส่วนของพนักงานโตโยต้าชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในไทยมีมุมมองเช่นเดียวกันหรือไม่ และการทำงานร่วมกันของพนักงานต่างชาติและพนักงานคนไทยภายใต้หลักการการทำงานแบบวิถีโตโยต้า (Toyota Way) เดียวกันจะเป็นเช่นไร

ทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและกลยุทธ์การบริหารจัดการ

ความหมายของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “วัฒนธรรมเป็นมรดกสังคมของพฤติกรรมมนุษย์ที่ได้สะสมไว้ในอดีต และได้ตกทอดมาเป็นสมบัติที่มนุษย์ในปัจจุบันเอามาใช้ในการครองชีวิต” (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532)

Tayeb (1996) กล่าวว่า “วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในสังคมแต่ละกลุ่ม”

อาจสรุปได้ว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากสืบทอดกันมาโดยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ พฤติกรรม และกระบวนการทำงานอื่นๆของบุคคล โดยวัฒนธรรมจะเข้าไปมีบทบาทในการหล่อหลอมให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในแนวทางเดียวกันภายในสังคม อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมต่างๆ ดังนั้นเมื่อนุชนอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือองค์กรก็จะมีกำหนดโครงสร้างบทบาทและหน้าที่ในการอยู่ร่วมกัน โดยจารีตประเพณี และวัฒนธรรมเป็นตัวควบคุมความประพฤติของคนในกลุ่มให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

ทฤษฎีของ Hofstede มิตិความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ศาสตราจารย์ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ผู้ค้นพบทฤษฎีทางวัฒนธรรมหลังการทำงานอยู่ในบริษัท IBM ซึ่งมีการดำเนินงานอยู่ในประเทศต่างๆ เขาสงสัยว่าทำไมวัฒนธรรมถึงมีอิทธิพลต่อการทำงานของคนในประเทศต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน จึงได้เก็บข้อมูลโดยสำรวจประชากรในประเทศต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงาน IBM และเก็บข้อมูลจากประเทศต่างๆ มากกว่า 70 ประเทศในภูมิภาคต่างๆ ในปี 1967-1973 จากการสำรวจ ศาสตราจารย์ฮอฟสเตดได้นำข้อมูลมาทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ และได้พัฒนารูปแบบ (Model) ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ออกเป็น 5 มิติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. มิตติความแตกต่างในเรื่องของอำนาจ (Power Distance)

หมายถึง การที่บุคคลมองความแตกต่างของสถานภาพไม่เท่ากัน บางวัฒนธรรมมีการแบ่งแยกสูงระหว่างผู้ที่มีสถานภาพทางสังคม เช่น พ่อกับลูก เจ้านายกับลูกน้อง ในสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง (high power distance) บุคคลจะรู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง ผู้บริหารจะรู้สึกว่าตนมีความเหนือกว่าพนักงานมาก และสังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจต่ำ (low power distance) ผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าตนเองแตกต่างจากพนักงานมาก

ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ กับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง
ต้องการจะลดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลให้เหลือน้อยที่สุด ควรจะมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่ากับผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า	ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่คาดหวังและปรารถนา ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าควรจะต้องพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า
นิยมการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่างๆ ลำดับชั้นในองค์กรหมายถึงการแบ่งแยกบทบาทเพื่อความสะดวกในการบริหาร	นิยมรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ลำดับชั้นในองค์กรเป็นผลสะท้อนมาจากความไม่เท่าเทียมที่คงอยู่ระหว่างชนชั้นสูงกับชนชั้นล่าง
พนักงานคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	พนักงานคาดหวังที่จะให้หัวหน้าเป็นผู้ออกคำสั่ง
มีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานในระดับบนและระดับล่างที่แคบ	มีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานในระดับบนและระดับล่างที่กว้าง
ชนชั้นกลางมีจำนวนมาก	ชนชั้นกลางมีจำนวนน้อย

ตารางแสดงดัชนีของลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจของแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ
1	มาเลเซีย	104	27/28	เกาหลีใต้	60
2/3	กัวเตมาลา	95	29/30	อิหร่าน	58
2/3	ปานามา		29/30	ไต้หวัน	58
4	ฟิลิปปินส์	95	31	สเปน	57
5/6	เม็กซิโก	94	32	ปากีสถาน	55
5/6	เวเนซุเอล่า		33	ญี่ปุ่น	54
7	อาหรับ	81	34	อิตาลี	50
8/9	เอลวาดอร์	81	35/36	อาเจนตินา	49
8/9	อินโดนีเซีย		35/36	แอฟริกาใต้	49
10/11	อินเดีย	80	37	จาไมกา	45
10/11	แอฟริกาตะวันตก	78	38	อเมริกา	40
12	ยูโกสลาเวีย		39	แคนาดา	39
13	สิงคโปร์	78	40	เนเธอร์แลนด์	38
14	บราซิล	77	41	ออสเตรเลีย	36
15/16	ฝรั่งเศส	77	42/44	คอซตาริกา	35
15/16	ฮ่องกง		42/44	เยอรมัน	35
17	โคลัมเบีย	76	42/44	อังกฤษ	35
18/19	ชิลี	74	45	สวีเดน	34

18/19	ตุรกี	69	46	ฟินแลนด์	33
20	เบลเยียม		47/48	นอร์เวย์	31
21/23	อัฟริกาตะวันออก	68	47/48	สวีเดน	31
21/23	เปรู	68	49	ไอร์แลนด์	28
21/23	ไทย	67	50	นิวซีแลนด์	22
24/25	ชิลี		51	เดนมาร์ก	18
24/25	โปรตุเกส	66	52	อิสราเอล	13
26	อุรุกวัย	66	53	ออสเตรเลีย	11
27/28	กรีซ	65			
		64			
		64			
		64			
		63			
		63			
		61			
		60			
ค่าเฉลี่ยของ 50 ประเทศ และ 3 เขต					56.83

แหล่งที่มา: Hofstede, 1997

2. มิติความแตกต่างในเรื่องความเป็นส่วนตัว (Individualism / Collectivism)

หมายถึง การที่บุคคลในแต่ละสังคมมีแนวความคิดและรูปแบบการดำรงชีวิตที่ขึ้นต่อสังคมไม่เท่ากัน บางสังคมประชาชนไม่ค่อยคำนึงถึงสังคมหรือความรู้สึกของคนรอบข้าง (individualism) บุคคลยึดถือในสิทธิตามกฎหมาย ในขณะที่ประชาชนในวัฒนธรรมที่คำนึงถึงสังคม (collectivism) มีความคิดและการกระทำต่างๆที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นหรือของกลุ่มมากกว่าคำนึงถึงกฎหมายเพียงอย่างเดียว ประชาชนในกลุ่มวัฒนธรรมนี้ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากจีน โดยมีแนวคิดจากขงจื้อ (Confucian) คือ การให้ความสำคัญกับครอบครัวและพวกพ้อง ดังนั้น การตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรจะมีคุณค่าน้อยกว่าความผูกพันแบบเครือญาติหรือสมัครพรรคพวก ความแตกต่างในลักษณะเช่นนี้มักก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับนักธุรกิจในกลุ่มประเทศตะวันตกที่มีลักษณะมีความเป็นส่วนตัวสูง

ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมIndividualism กับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมCollectivism

Individualism	Collectivism
กฎหมายและสิทธิต่างๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคน	กฎหมายและสิทธิต่างๆ มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม
การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจากผลงาน และผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจากความอาวุโส และความร่วมมือกับกลุ่ม
วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การเรียนรู้ว่าจะมีวิธีการเรียนรู้ได้อย่างไร	วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การเรียนรู้ว่าจะทำสิ่งต่างๆ อย่างไร
เน้นงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่างาน
มีค่า GDP ต่อหัวสูง	มีค่า GDP ต่อหัวต่ำ

ตารางแสดงดัชนีของลักษณะความเป็นIndividualismของแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็น Individualism	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็น Individualism
1	อเมริกา	91	28	ตุรกี	37
2	ออสเตรเลีย		29	อุรุกวัย	36
3	อังกฤษ	90	30	กรีซ	35
4/5	แคนาดา	89	31	ฟิลิปปินส์	32
4/5	เนเธอร์แลนด์		32	เม็กซิโก	30
6	นิวซีแลนด์	80	33/35	อัฟริกาตะวันออก	27
7	อิตาลี	80	33/35	ยูโกสลาเวีย	27
8	เบลเยียม	79	33/35	โปรตุเกส	27
9	เดนมาร์ก	76	36	มาเลเซีย	26
10/11	สวีเดน	76	37	ฮ่องกง	25
10/11	ฝรั่งเศส	75	38	ชิลี	23
12	ไอร์แลนด์	74	39/41	อัฟริกาตะวันตก	20
13	นอร์เวย์		39/41	สิงคโปร์	20
14	สวิสเซอร์แลนด์	71	39/41	ไทย	20
15	เยอรมัน	71	42	ซัลวาดอร์	19
16	อัฟริกาใต้		43	เกาหลีใต้	18
17	ฟินแลนด์	70	44	ไต้หวัน	17
18	ออสเตรเลีย	69	45	เปรู	16
19	อิสราเอล		46	คอสตาริกา	15
20	สเปน	68	47/48	ปาเลสไตน์	14
21	อินเดีย	67	47/48	อินโดนีเซีย	14
22/23	ญี่ปุ่น	65	49	โคลัมเบีย	13
22/23	อาเจนตินา		50	เวเนซุเอลา	12
24	อิหร่าน	63	51	ปานามา	11

25	จาไมก้า	55	52	เอกวาดอร์	8
26/27	บราซิล	54	53	กัวเตมาลา	6
26/27	อาหรับ	51			
		48			
		46			
		46			
		41			
		39			
		38			
		38			
ค่าเฉลี่ยของ 50 ประเทศ และ 3 เขต					43.06

แหล่งที่มา: Hofstede, 1997

3. มิตติความแตกต่างในเรื่องการแบ่งแยกชายหญิง (Masculine / Feminine)

หมายถึง การที่สังคมให้ความสำคัญทางเพศ ในสังคมที่มีความเสมอภาคสูง (feminine) หมายถึง หญิงและชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ หญิงสามารถเป็นหัวหน้าผู้ชายได้ ในสังคมที่หญิงและชายแตกต่างกันมาก (masculine) หญิงอาจทำงานได้แต่ตำแหน่งโดยทั่วไป บางสังคมหญิงมีหน้าที่ทำงานบ้านเท่านั้น ไม่มีโอกาสเข้าทำงานและเป็นหัวหน้าผู้ชายได้เลย การแบ่งแยกหญิงชายที่แตกต่างกันในแต่ละสังคมนี้ ถ้าผู้บริหารที่ไม่ได้พิจารณาในเรื่องของความแตกต่างกันทางเพศแล้ว จะก่อให้เกิดสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ เช่น การแต่งตั้งหญิงเป็นหัวหน้าชาย ในสังคมอิสลามหรือสังคมญี่ปุ่นอาจยอมรับไม่ได้ไม่ว่าด้วยเหตุผลใด แต่ต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมประกอบด้วย เนื่องจากเมื่อกาลเวลาและสถานการณ์เปลี่ยนไป ความรู้สึกของประชาชนต่อมิติต่างๆ ก็อาจเปลี่ยนแปลงไป

ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชายกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง

ความเป็นเพศหญิง	ความเป็นเพศชาย
การแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง	การแก้ไขความขัดแย้งโดยการต่อสู้จนรู้แพ้รู้ชนะ
ให้ความสำคัญกับบุคคลและมิตรภาพที่อบอุ่น	ให้ความสำคัญกับเงินและสิ่งของ
เน้นความร่วมมือ	เน้นการแข่งขัน

ค่านิยมที่โดดเด่นคือการเอาใจใส่คนอื่น ๆ	ค่านิยมที่โดดเด่นคือการประสบความสำเร็จในการได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ของ และความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน
เน้นคุณภาพชีวิตในการทำงาน	เน้นคุณภาพของงานที่ทำ

ตารางแสดงดัชนีของลักษณะความเป็นMasculineของแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็น Masculine	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็น Masculine
1	ญี่ปุ่น	95	28	สิงคโปร์	48
2	ออสเตรเลีย	79	29	อิสราเอล	47
3	เวเนซุเอล่า	73	30/31	อินโดนีเซีย	46
4/5	อิตาลี	73	30/31	อัฟริกาตะวันตก	46
4/5	สวีเดน	70	32/33	คูเวต	45
6	เม็กซิโก	70	32/33	ไต้หวัน	45
7/8	ไอร์แลนด์	70	34	ปานามา	44
7/8	จาไมกา	69	35/36	อิหร่าน	43
9/10	อังกฤษ	68	35/36	ฝรั่งเศส	43
9/10	เยอรมัน	68	37/28	สเปน	42
11/12	ฟิลิปปินส์	68	37/38	เปรู	42
11/12	โคลัมเบีย	66	39	อัฟริกาตะวันออก	41
13/14	อัฟริกาใต้	66	40	ชิลี	40
13/14	เอลซัลวาดอร์	66	41	เกาหลีใต้	39
15	อเมริกา	64	42	อุรุกวัย	38
16	ออสเตรเลีย	64	43	กัวเตมาลา	37
17	นิวซีแลนด์	64	44	ไทย	34
18/19	กรีซ	63	45	โปรตุเกส	31
18/19	ฮ่องกง	63	46	ชิลี	28
20/21	อาร์เจนตินา	62	47	ฟินแลนด์	26
20/21	อินเดีย	62	48/49	ยูโกสลาเวีย	21
22	เบลเยียม	61	48/49	คอสตาริกา	21
23	อาหรับ	58	50	เดนมาร์ก	16
24	แคนาดา	57	51	เนเธอร์แลนด์	14
25/26	มาเลเซีย	57	52	นอร์เวย์	8
25/26	ปากีสถาน	57	53	สวีเดน	5
27	บราซิล	56			
		56			
		54			
		53			
		52			
		50			

		50			
		49			
ค่าเฉลี่ยของ 50 ประเทศ และ 3 เขต					43.06

แหล่งที่มา: Hofstede, 1997

4. มิตติความแตกต่างในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance)

หมายถึง ความรู้สึกของคนทั่วไปที่มีต่อความไม่แน่นอนในอนาคต และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อให้ตนเกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย ความแตกต่างของคนในการที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยงส่งผลต่อการบริหารได้ในระดับหนึ่งประชาชนในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง (high uncertainty avoidance) ต้องการในสิ่งต่อไปนี้คือ 1) องค์กรที่มีโครงสร้างที่มั่นคง 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะระบบราชการ และ 3) มุ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานประชาชนในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่ำ (low uncertainty avoidance) พนักงานจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงาน มากกว่าความสัมพันธ์ สำหรับประเทศไทยมีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงกลางๆ ค่อนไปทางสูง พนักงานต้องการหัวหน้างานที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน

ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง
จะมีความรู้สึกถึงความไม่แน่นอนเป็นสิ่งปกติของชีวิต	ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในชีวิตจะถูกรู้สึกว่าเป็นภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งจะต้องขจัดให้หมด
โครงสร้างองค์กรจะเป็นที่รับรู้กันเองในหมู่สมาชิก	มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน
กฎระเบียบที่ชัดเจนมีน้อยกว่า	มีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ มีมาตรฐาน
ความเครียดต่ำ	ความเครียดสูง
แรงจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการประสบความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือ	แรงจูงใจเกิดขึ้นจากการได้รับความมั่นคงในงานและการได้รับการยอมรับนับถือ

ตารางแสดงดัชนีของ Uncertainty Avoidance ของแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีของ Uncertainty Avoidance	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีของ Uncertainty Avoidance
1	กรีซ	112	28	เอกวาดอร์	67
2	โปรตุเกส		29	เยอรมัน	65
3	กัวเตมาลา	104	30	ไทย	64
4	อูรุกวัย	101	31/32	อิหร่าน	59
5/6	เบลเยียม		31/32	ฟินแลนด์	59
5/6	ชิลวาเคอร์	100	33	สวีเดน	58
7	ญี่ปุ่น	94	34	อัฟริกาตะวันตก	54
8	ยูโกสลาเวีย	94	35	เนเธอร์แลนด์	53
9	เปรู	92	36	อัฟริกาตะวันออก	52
10/15	ฝรั่งเศส		37	ออสเตรเลีย	51
10/15	ชิลี	88	38	นอร์เวย์	50
10/15	สเปน	87	39/40	อัฟริกาใต้	49
10/15	คอสตาริกา		39/40	นิวซีแลนด์	49
10/15	ปานามา	86	41/42	อินโดนีเซีย	48
10/15	อาเจนตินา	86	41/42	แคนาดา	48
16/17	ตุรกี		43	อเมริกา	46
16/17	เกาหลีใต้	86	44	ฟิลิปปินส์	44
18	เม็กซิโก	86	45	อินเดีย	40
19	อิสราเอล	86	46	มาเลเซีย	36
20	โคลัมเบีย	86	47/48	อังกฤษ	35
21/22	เวเนซุเอลา		47/48	ไอร์แลนด์	35
21/22	บราซิล	85	49/50	ฮ่องกง	29
23	อิตาลี		49/50	สวีเดน	29
24/25	ปากีสถาน	85	51	เดนมาร์ก	23
24/25	ออสเตรเลีย	82	52	จาไมกา	13
26	ไต้หวัน	81	53	สิงคโปร์	8
27	อาหรับ	80			
		76			
		76			
		75			
		70			
		70			
		69			
		68			
ค่าเฉลี่ยของ 50 ประเทศ และ 3 เขต					65.45

แหล่งที่มา: Hofstede, 1997

5. มิติความแตกต่างในเรื่องของเวลาในการทำงานร่วม (short – term / long – term orientation)

หมายถึง การที่บุคคลประเมินผู้อื่น โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวในรอบเวลาอันสั้น หรือพิจารณาจากความสัมพันธ์ที่มีมาต่อเนื่องยาวนาน คนที่มีลักษณะ long term orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้ายาก เพราะต้องใช้เวลาในการศึกษา แต่เมื่อสนิทกับใครแล้ว ก็จะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนาน

คนที่มีลักษณะ short term orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้าง่าย แต่ไม่มีความผูกพันลึกซึ้ง

ตารางแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง short-term orientation กับ long-term orientation

short-term orientation	long-term orientation
ยึดมั่นในประเพณี	ปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่
เคารพสังคมและสถานะทางสังคมเหนือสิ่งอื่นใด	เคารพสังคมและสถานะทางสังคมภายในขอบเขต
ใช้จ่ายอย่างสิ้นเปลือง	ประหยัด อุดออม สparingทรัพยากรไว้ใช้
มีเงินออมสำหรับการลงทุนน้อย	ออมเงินสำหรับการลงทุนมาก
คาดหวังในผลงานอย่างรวดเร็ว	มีความพยายาม และอดทนแม้ว่าจะเห็นผลช้า
เน้นการรักษาหน้า	ยอมผู้อื่นบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
เน้นข้อเท็จจริง	เน้นคุณธรรม

ตารางแสดงดัชนีของ long-term orientation ของแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีของ long-term orientation	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีของ long-term orientation
1	จีน	118	13	โปรแลนด์	32
2	ฮ่องกง	96	14	เยอรมัน	31
3	ไต้หวัน	96	15	ออสเตรเลีย	31
4	ญี่ปุ่น	87	16	นิวซีแลนด์	30
5	เกาหลีใต้	80	17	อเมริกา	29
6	บราซิล	80	18	อังกฤษ	25
7	อินเดีย	75	19	ซิมบับเว	25
8	ไทย	65	20	แคนาดา	23
9	สิงคโปร์	65	21	ฟิลิปปินส์	19
10	เนเธอร์แลนด์	61	22	ไนจีเรีย	16
11	บังกลาเทศ	56	23	ปากีสถาน	00
12	สวีเดน	48			
		44			

		40			
		33			
ค่าเฉลี่ยของ 23 ประเทศ					46.26

แหล่งที่มา: Hofstede, 1997

กลยุทธ์การบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การบริหารความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมมีหลากหลายวิธีการที่น่าสนใจ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของวิธีการกับลักษณะขององค์กรเป็นสำคัญ เช่น

1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ที่มีความยืดหยุ่นต่อวัฒนธรรมต่างๆ วัฒนธรรมองค์กรคือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังหรือสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตาม ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องคำนึง ความสำคัญและควรศึกษาถึงความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละเชื้อชาติทั้งทางด้านวัฒนธรรมทางวัตถุ (Material culture) ได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งวัฒนธรรมทางด้านจิตใจ (Non-material culture) เช่น ความเชื่อถือ ค่านิยม และพิธีกรรมต่างๆ

2) เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละเชื้อชาติได้แลกเปลี่ยนอธิบายเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะและวัฒนธรรมของเชื้อชาติตน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ทั้งนี้องค์กรอาจจะจัดแบ่งเวลาในการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ศึกษาเรียนรู้ทั้งในด้านเทคโนโลยี ทักษะการบริหาร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการบริหารของชนชาติอื่นๆ รวมทั้งมีกิจกรรมให้ทำร่วมกันเป็นทีม

3) จัดตั้งทีมพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรต่างชาติ พร้อมกับสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองในการขอความช่วยเหลือ โดยการที่คนในประเทศจะต้องยอมรับและเข้าใจ อีกทั้งพึงระลึกว่าบุคคลที่อยู่ต่างสถานที่ต่างวัฒนธรรมย่อมเกิดความเครียดและความสับสน

4) องค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรม และได้วางแผนแก้ไขปัญหาเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังเช่น การจัดให้พนักงานเข้าร่วมการอบรมหลักสูตรเฉพาะขององค์กรที่ใช้กับบริษัทเครือข่ายในแต่ละประเทศ โดยจะเรียนรู้วิธีการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กรและหลักการปฏิบัติงานต่างๆ หรือการส่งพนักงานไปเรียนรู้งานยังประเทศต้นแบบ เป็นต้น

ทั้งนี้การมองเห็นความแตกต่างของวัฒนธรรมยังสามารถทำให้ผู้บริหารรู้ถึงข้อเด่นและข้อด้อยของบุคลากรแต่ละเชื้อชาติ อันจะช่วยให้การมอบหมายงานตามตำแหน่งหน้าที่เป็นไปอย่างเหมาะสม และสามารถที่จะนำข้อดีที่พบไปดำเนินการวางแผนวิธีการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลต่อไป

จากการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมดังกล่าว มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่ผู้วิจัยจะใช้เป็นพื้นฐานในการวางกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ในบริษัท ภายใต้กรอบการทำงานร่วมกันตามหลักวิถีโตโยต้า (Toyota Way)

หลักการงานตามวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)

วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) คืออะไร

วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กรโตโยต้า ที่ได้มีการกำหนดพฤติกรรมชุดหนึ่งที่พนักงานบริษัทโตโยต้าทุกคน ทุกระดับทั่วโลก เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเชื่อและคุณค่าที่เราทุกคนมีอยู่ร่วมกันวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) อาศัยหลักการชั้นนำของโตโยต้าที่กำหนดภารกิจของโตโยต้าในฐานะที่บริษัท และคุณค่าที่บริษัทมอบให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เพื่อนร่วมงาน หุ้นส่วนทางธุรกิจ และชุมชนโลก วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) กำหนดวิธีการปฏิบัติและความประพฤตินของบุคลากรของโตโยต้าเพื่อการมอบคุณค่าเหล่านี้ วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ทำหน้าที่เสมือนระบบประสาทอัตโนมัติ สำหรับองค์กรของโตโยต้าแนวคิดที่สร้างวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) อยู่เหนือความแตกต่างของภาษาและสัญชาติ สามารถใช้ได้ในทุกพื้นที่และทุกๆ สังกม ทั่วโลก

ที่มาของ“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TMC) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1937จนถึงปีนี้ (ค.ศ. 2014) นับเป็นเวลา 77 ปี โตโยต้ามีหลักปรัชญาของบริษัทว่า โตโยต้านับตั้งแต่ตั้งบริษัท จะอุทิศตนเพื่อสังคมด้วยการผลิตสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งหลักปรัชญานี้แสดงถึงสำนึกที่โตโยต้าจะอุทิศตนเพื่อสังคมโดยตลอด จากประวัติศาสตร์อันยาวนานของโตโยต้าเช่นนี้ ทำให้โตโยต้าสามารถสร้างหลักความคิดอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในการบริหารจัดการ ของโตโยต้าได้ และทำให้มีวิธีปฏิบัติงานและบริหารจัดการเกิดขึ้น เป็นขุมพลังในการผลักดันให้โตโยต้ามีศักยภาพในการแข่งขันได้จากปรัชญาหลักเรื่องการผลิตสินค้าและการให้บริการที่ดีที่สุด ดังนั้นบริษัทจึงได้พยายามคิดค้นหาวิธีการผลิตสินค้าที่ดีที่สุด กิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ของบริษัทที่เกิดจากปรัชญาหลักนี้ทำให้เกิดความเชื่อ และ ค่านิยมในการบริหารจัดการที่เป็นเอกลักษณ์ของโตโยต้าขึ้น นอกจากนั้น ยังรวบรวมวิธีการบริหารจัดการและปฏิบัติงานจริงเอาไว้ และได้ถ่ายทอดต่อกันมาเรื่อยๆ แต่ไม่มีการประกาศอย่างชัดเจน ดังนั้นนับจากปี ค.ศ. 2001 เป็นต้นมาได้มีการรวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนในฐานะที่เป็น Toyota Way 2001 (วิถีโตโยต้า) และได้ประกาศใช้กับโตโยต้าทั่วโลกซึ่งเหตุผลที่มีการกำหนด Toyota Way เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นคือ

1. ปัจจุบันโตโยต้า ขยายตัวอย่างรวดเร็วโดยโตโยต้าเป็นผู้นำระดับสากลของอุตสาหกรรมยานยนต์โลกแล้ว ในการที่จะเสนอบริการและสินค้าที่มีคุณภาพสูงได้เหมือนกันทั่วโลกในสถานการณ์ที่ต้องขยายธุรกิจไปด้วย จำเป็นต้องให้ทุกคนที่ทำงานกับโตโยต้าทั่วโลก มี

หลักการความคิดเดียวกัน ในการผลิตและการขาย ดังนั้นจำเป็นต้องจัดทำ Toyota Way ขึ้นมาเป็นเอกสารที่ใช้เป็นหลักความคิดร่วมกัน

2. การที่จะผลิตสินค้าคุณภาพสูง และดำเนินการขายได้ด้วยนั้นต้องอาศัยบุคลากร ดังนั้นบุคลากรถือเป็นเสาหลักสำคัญที่จะช่วยคำนวณการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วของโตโยต้า ซึ่งนั่นหมายความว่า จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นเช่นไร หรือบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่บริษัทต้องการ ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ต้องกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้หัวหน้างาน และลูกน้องในบริษัทสามารถที่จะเข้าใจได้โดยง่าย จึงจำเป็นต้องจัดทำ Toyota Way ขึ้นมาเป็นเอกสารไว้

3. อะไรเป็นเหตุผลที่ทำให้โตโยต้าขยายธุรกิจมาโดยตลอดได้เกือบ 80 ปี จุดแข็งของโตโยต้านั้นคืออะไร มาจากไหน หากสามารถหาเหตุผลแสดงเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ได้ ก็จะทำให้โตโยต้าสามารถขยายจุดเด่นนั้นต่อไปได้อีก ปัจจุบันโตโยต้ามีพนักงานทั่วโลกกว่า 265,000 คน การที่แต่ละประเทศมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน มีสภาพความเป็นอยู่ และหลักคิดที่แตกต่างกัน จะสามารถผลิตโดยมีหลักการความคิดเดียวกัน และร่วมกับบริษัทซัพพลายเออร์ และผู้แทนจำหน่ายในการเสนอบริการและสินค้าคุณภาพสูงได้เหมือนกันทั่วโลกได้นั้น จำเป็นต้องย้อนกลับมาคิดถึงจุดแข็ง และจัดทำหลักการ Toyota Way 2001 เป็นลายลักษณ์อักษร ให้สามารถใช้เป็นขุมพลังที่จะช่วยโตโยต้าได้ขยายธุรกิจต่อไป

สำหรับจุดประสงค์ของวิถีโตโยต้านั้นมุ่งหวังที่จะชี้แจงเรื่องคุณค่า และวิธีการธุรกิจของโตโยต้าโดยจัดให้มีหลักการที่คงที่ให้แก่โตโยต้าทั่วโลก ทั้งนี้เพื่อให้มีการยอมรับและความยืดหยุ่นในที่ต่าง ๆ ที่หลากหลายของการปฏิบัติการในแต่ละภูมิภาค ขณะที่วิถีโตโยต้าให้หลักการพื้นฐานร่วมกันสำหรับโตโยต้าทุกแห่งจึงยอมให้มีการตีความภายใต้สภาพแวดล้อมภายใต้วัฒนธรรมของแต่ละบริษัท อย่างไรก็ตามหลักการสำคัญพื้นฐานและหลักการต่างๆ จะใช้เหมือนกันในโตโยต้าทั่วโลก

หลักการของ“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)

วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ประกอบด้วย 2 เสาหลัก คือ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” และ “การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน” โตโยต้าไม่เคยพึงพอใจ ไม่เคยหยุดนิ่งอยู่กับที่และได้ปรับปรุงธุรกิจอยู่เสมอ โดยผลักดันความคิดและความพยายามอย่างดีที่สุดขององค์กร เคารพบุคลากรและ เชื่อว่าความสำเร็จของธุรกิจที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความพยายามของทุกคน และการจัดทีมงานอย่างดี โตโยต้าคาดหวังว่าสมาชิกทีมงานของโตโยต้าในทุกระดับ จะใช้ค่านิยมหลักขององค์กรดังกล่าวนี้ ในการทำงาน

Challenge : สร้างวิสัยทัศน์ระยะยาว ชนะสิ่งท้าทายด้วยความกล้าหาญและความคิดสร้างสรรค์เพื่อทำให้ความฝันเป็นจริง

- สร้างคุณค่าโดยผ่านการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการ
- จิตใจที่ชอบท้าทาย

- การยอมรับการแข่งขัน
- ทักษะที่มองการณ์ไกล
- การคาดการณ์ล่วงหน้าและการคาดคิดระยะไกล
- การวางแผนระยะยาวโดยพิจารณาข้อเท็จจริงและภาพที่เป็นจริง
- การพิจารณาถี่ถ้วนก่อนทำการตัดสินใจ
- เน้นหลักฐานที่เป็นรูปธรรม / การดำเนินงานอย่างจริงจังละเอียดถี่ถ้วน
- ตระหนักต่อความเสี่ยง
- การจัดลำดับก่อน – หลัง
- สร้างผลงานโดยรวมที่ดีที่สุด

Kaizen : ปรับปรุงการประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผลักดันการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และการสร้างวิวัฒนาการใหม่ๆ

- จิตใจใฝ่เรียนและการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ
- ความพยายามที่อดทนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ของแต่ละบุคคล
- การแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ / การกำจัดข้อห้ามต่างๆ
- สร้างระบบและโครงสร้างที่เหมาะสม
- การทำผลกำไรโดยวิธีลดต้นทุน
- ขจัดมูตะ (ไม่มีการเพิ่มมูลค่า) มูระ (ความไม่สม่ำเสมอ) มูริ (สิ่งที่เกิน

ความสามารถ)

- คำนึงถึงกระบวนการถัดไป / การผลิตแบบทันเวลาพอดี
- เปิดเผยปัญหา / จิโดกะ
- ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- มีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ
- เรียนรู้จากความผิดพลาด
- การสร้างมาตรฐาน / โยโกเต็น (การถ่ายทอดความรู้) และการสร้างความสำเร็จ

Genchi Genbutsu (เก็นจิ เก็นบุตสึ) : ฝึกปฏิบัติตามหลักเก็นจิ เก็นบุตสึ การไปยังแหล่งต้นกำเนิดเพื่อค้นหาข้อเท็จจริง เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง สร้างมติเอกฉันท์และบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

- ทำความเข้าใจปัญหาและวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง
- การยืนยันอย่างละเอียดรอบคอบจากข้อเท็จจริง
- ทำการศึกษาค้นคว้าก่อน
- เน้นการมีมติเอกฉันท์

- การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงปริมาณร่วมกัน
- การเน้นกรรมวิธี
- ยึดมั่นต่อการกระทำ และความซื่อตรง
- การบรรลุผลสำเร็จด้วยความมุ่งมั่น
- การดำเนินการเพื่อบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ / การแก้ปัญหาอย่างแน่นอน

Respect : เคารพผู้อื่น พยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความ
 รับผิดชอบและพยายามอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความไว้วางใจร่วมกัน

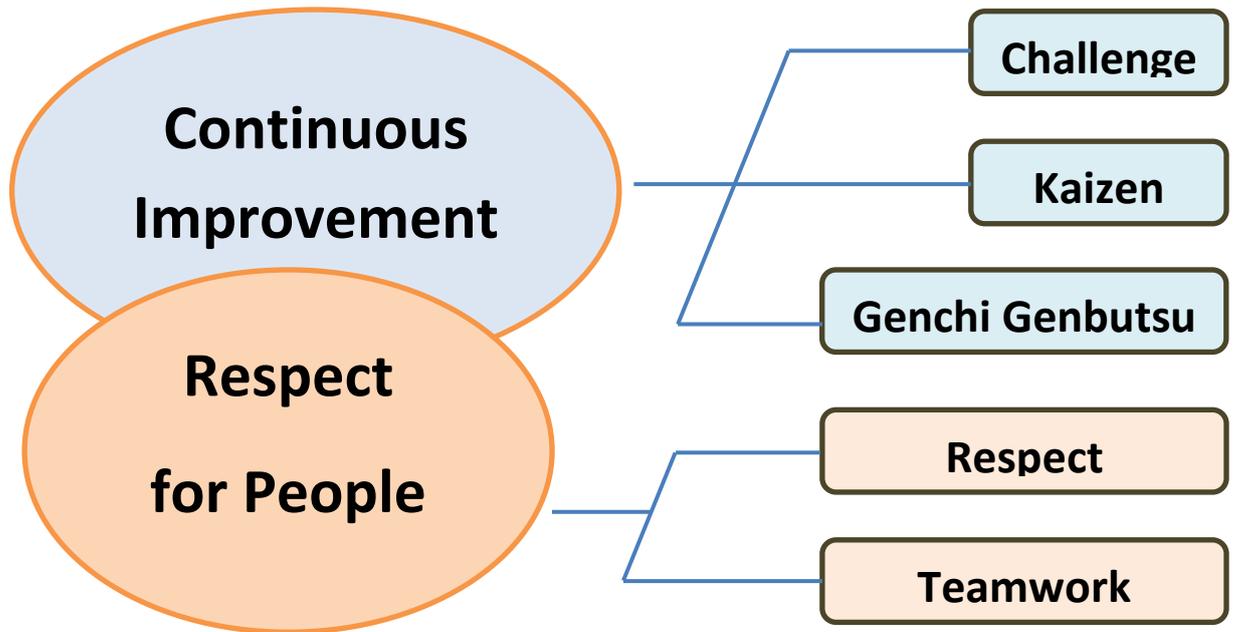
- ความเคารพต่อ Stakeholder
- ความไว้วางใจร่วมกันและความรับผิดชอบร่วมกัน
- มีการติดต่อสื่อสารอย่างจริงจัง
- การเปิดใจกว้างและการยอมรับความแตกต่าง
- ความเป็นธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็น
- การแสดงจิตใจตนเองออกมา การมีความเชื่อมั่นของตนเองและความศรัทธาเริ่มของ

บุคคล

- ความรับผิดชอบ

Teamwork การทำงานเป็นทีม : ส่งเสริมให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและ
 ให้คำมั่นสัญญาด้านการศึกษาและการพัฒนา

- การพัฒนาทีมงาน
- ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์
- การพัฒนาโดยผ่านการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา



แผนภูมิ : Toyota Way 2001 Model

แหล่งที่มา : หนังสือ Toyota Way 2001, 2001 : 4

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ถือเป็นหลักสากลที่สามารถนำมาใช้กับโตโยต้าทั่วโลก การสร้างพันธกรรมคนโตโยต้าให้เหมือนกัน มีวัฒนธรรมเดียวกัน จะต้องปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามวิถีโตโยต้า หากพนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ ย่อมเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

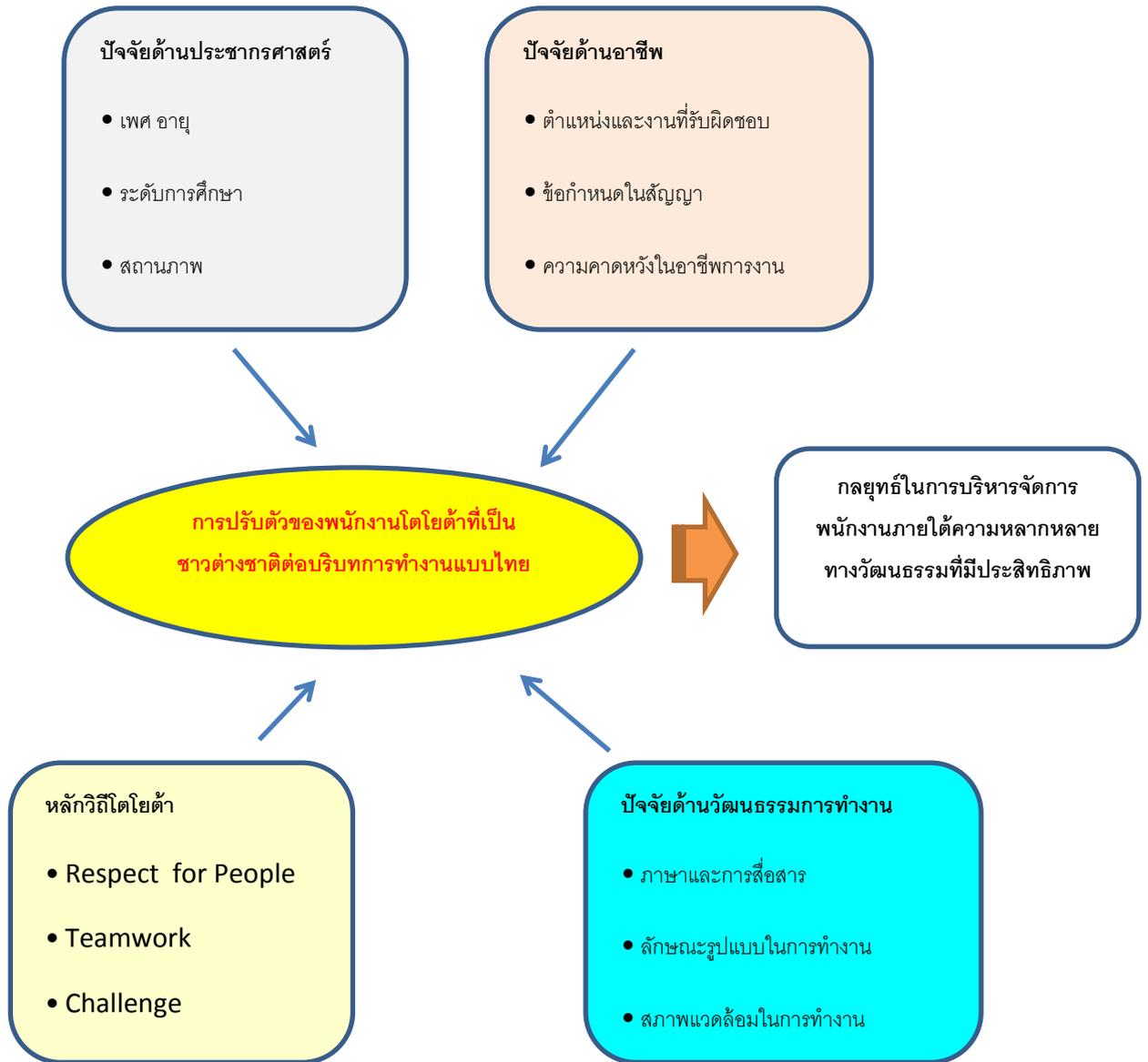
จากการศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปผลเป็นตาราง Literature Review ดังนี้

หัวข้อที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้า	แนวคิด / ทฤษฎี / บทความทางวิชาการ	แหล่งอ้างอิง
1. การปรับตัว	-ทฤษฎีการปรับตัวของRoy	-Roy & Andrews, (1999), The Roy's Adaptation Model, Stamford: Appleton & Lange.
	-ทฤษฎีการปรับตัวของRogers	-Barrie Rogers, (1972), Human Personality: Towards a Unified Theory.
	-ทฤษฎีการปรับตัวของ	-Robert J. Havighurst, (1953), Human

	Havighurst	Development and Education.
	-ทฤษฎีการปรับตัวของ Williamson	-Williamson, E. G. (1950), The Trait - Factor Theory.
2. บริบทการทำงานแบบไทยในสายตาคคนต่างชาติ	-บทความทางวิชาการเกี่ยวกับผลสำรวจในแต่ละด้านของคนไทยในทัศนะของผู้บริหารชาวต่างชาติ “11 การทำงานแบบคนไทยในมุมมองของชาวต่างชาติ”	http://pt.slideshare.net/guestdf2abc6/11-1506555
3. ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและกลยุทธ์การบริหารจัดการ	-ทฤษฎีของ Hofstede ในเรื่องมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรม	-Hofstede, G. (1997). Cultures and organizations: software of the mind. New York: McGraw-Hill.
	-กลยุทธ์การบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	-สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2534. วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของพนักงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. หลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	-หลักการของ“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)	-ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2544. Toyota Way 2001. (อึดสำเนา)

Conceptual framework

กรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยต่างๆที่เป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านอาชีพของตัวพนักงานต่างชาติเอง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน การนำหลักวิถีโตโยต้ามาประยุกต์ ที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานโตโยต้าที่เป็นชาวต่างชาติ เมื่อต้องเข้ามาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ในประเทศไทยภายใต้บริบทการทำงานแบบไทยซึ่งกำหนดเป็นตัวแปรตาม เพื่อคาดหวังนำผลของการวิจัย ไปปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาสามารถสรุปเป็นแผนภูมิ ตามรูปด้านล่างนี้



(อ้างอิง Toyota Way)

(อ้างอิง Hofstede 's theory)

แผนภูมิ : กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ(Qualitative Research)ที่มุ่งศึกษาเชิงลึกถึงรูปแบบการปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทยในบริษัทTMAP-EM

วิธีการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นหลังจากได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการพัฒนาแนวคำถามที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแก่ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ และให้คำมั่นสัญญาว่าข้อมูลที่ได้รับจะไม่ถูกนำไปเปิดเผยในที่สาธารณะก่อนได้รับการอนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ และจะไม่มีข้อมูลใดๆที่จะเป็นการบ่งชี้หรือเปิดเผยถึงลักษณะเฉพาะให้สามารถอ้างอิงผู้ให้สัมภาษณ์ได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกผ่อนคลายในการพูดคุยและมีปฏิริยาตอบสนองในการให้สัมภาษณ์ โดยแนวประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ถูกจัดแบ่งประเด็นดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

เพื่อให้เข้าใจถึงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ก่อนที่จะมาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ซึ่งตัวอย่างคำถามหลักๆที่จะใช้ ได้แก่

- ผู้ให้สัมภาษณ์แนะนำตัวเองสั้นๆ เช่น ชื่อ อายุ การศึกษา สถานภาพการสมรส

(Could you please briefly introduce yourself such as Name, Age, Education, Martial Status?)

- ชื่อของบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์คืออะไร

(What is the name of your company?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์ทำงานในบริษัทมานานขนาดไหน

(How long have you been working for the company?)

- ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์ในบริษัทคืออะไร

(What is the current working position in your company?)

2. ปัจจัยด้านอาชีพ

เพื่อให้เข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้รับจากการเข้าร่วม ICT program ความพอใจในการทำสัญญาข้อตกลง ความคาดหวังในอาชีพการงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งตัวอย่างคำถามหลักๆที่จะใช้ ได้แก่

- ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกอย่างไรเมื่อบริษัทมอบหมายให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทำงานยังต่างประเทศ

(How do you feel at first when your company assigned you to work other country?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์เตรียมตัวเองให้พร้อมนานขนาดไหนก่อนการย้าย

(How long do you prepare yourself before expatriation?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์กังวลเรื่องอะไรเกี่ยวกับโปรแกรม ICT

(What points are you concerned / cared about ICT program?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังผลลัพธ์หรือผลประโยชน์สุดท้ายอะไรจากโปรแกรม ICT

(What kind of end results / benefits do you expect from ICT program?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์พึงพอใจอย่างไรต่อสัญญา ICT, ทำไมผู้ให้สัมภาษณ์ถึงรู้สึกเช่นนั้น

(How satisfy are you with ICT contract? Why do you feel like that?)

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน

เพื่อให้เข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ ในการที่ต้องมาทำงานที่ TMAP-EM ร่วมกับพนักงานคนอื่น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนไทย ที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบบริบทไทยที่แตกต่างกับกรณีของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งตัวอย่างคำถามหลักๆที่จะใช้ ได้แก่

- ผู้ให้สัมภาษณ์พึงพอใจอย่างไรต่อการย้ายมาทำงานในประเทศไทย

(How satisfy are you with being transfer to work in Thailand?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับรูปแบบและสไตล์การทำงานของคนไทย

(How is your opinion about working patterns and styles of Thai people?)

- ในความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ปัญหาเรื่องงานอะไรที่จะเกิดขึ้นเพราะผลจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในการทำงานระหว่างไทยและประเทศของผู้ให้สัมภาษณ์

(What job problem will be happened due to effect from different working culture between Thai and your country in your opinion?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์จะบำรุงรักษาอย่างไรเพื่อคงไว้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงานที่เป็นคนไทย

(How do you maintain the effective communication with Thai colleagues?)

- สภาพแวดล้อมการทำงานแบบไหนที่ผู้ให้สัมภาษณ์คิดว่าเข้ากับวัฒนธรรมไทย

(What kind of working environment do you think to align with Thai culture?)

4. หลักวิถีโตโยต้า

เพื่อให้เข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดในการประยุกต์ใช้หลักวิถีโตโยต้าในการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทในเครือโตโยต้าที่ไหนก็ตาม ซึ่งตัวอย่างคำถามหลักๆที่จะใช้ได้แก่

- โดยปกติผู้ให้สัมภาษณ์ประยุกต์วิถีโตโยต้าในการทำงานอย่างไร

(How do you normally apply Toyota Way in your work?)

- อะไรคือการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่เกี่ยวข้องกับวิถีโตโยต้าในประสบการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์

(What is the best job practice related with Toyota Way in your experience?)

- อะไรคือความท้าทายของผู้ให้สัมภาษณ์กับการทำงานตามวิถีโตโยต้า

(What is your challenge about work following Toyota Way?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นอย่างไรเมื่อมีคนมาบอกว่าวิถีโตโยต้าสามารถช่วยเรื่องการทำงานในที่ใดก็ได้ของโลก

(How is your opinion when anyone told you that Toyota Way can serve your work in anywhere of the world?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจอย่างไรถึงความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับซึ่งกันและกันและการทำงานเป็นทีม

(How do you understand the relation between “ Respect for People” & “Teamwork”?)

5. การปรับตัวของพนักงานต่างชาติ

เพื่อให้เข้าใจถึงรูปแบบในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับบริบทการทำงานแบบไทยของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งตัวอย่างคำถามหลักๆที่จะใช้ ได้แก่

- ผู้ให้สัมภาษณ์ใช้เวลาในการปรับตัวนานขนาดไหน เพื่อเข้ากับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

(How long do you take for your adaptation to comply with Thai working culture?)

- อะไรคือกลยุทธ์ในการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ที่จะถูกปรับให้เข้ากับการทำงานแบบคนไทย

(What is your working strategy to be adapted to work with Thai people?)

- อะไรคือสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับเรื่องการปรับตัวในความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์จะแก้ไขอย่างไร

(What is the most difficulty for adaptation in your opinion? How to solve it?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกอย่างไรเมื่อผู้ร่วมงานคนไทยมาบอกผู้ให้สัมภาษณ์ควรเปลี่ยนสไตล์การทำงานในประเทศไทย

(How do you feel when Thai colleague told that you should change your working style in Thailand?)

- ผู้ให้สัมภาษณ์จะทำอะไรต่อไป ถ้าเกิดความล้มเหลวในการปรับตัว

(What is your next action if you get failure of adaptation?)

การเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเงื่อนไขในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. เป็นพนักงานต่างชาติที่เข้ามาทำงานในบริษัทTMAP-EM ไม่น้อยกว่า 6 เดือน
2. เป็นพนักงานที่อยู่ในโครงการ ICT program
3. ไม่จำกัดอายุ เพศ และสถานะเกี่ยวกับการสมรส
4. กำหนดให้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้าร่วมการเก็บข้อมูลแต่ละฝ่ายอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป
5. กำหนดให้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้าร่วมการเก็บข้อมูลครอบคลุมทั้ง 12 บริษัท 7 ประเทศ

ภาษาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เนื่องจากการวิจัยนี้มุ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติที่ทำงานอยู่ในประเทศไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เนื่องจากเป็นภาษาที่ใช้เป็นสื่อกลางในการสื่อสารภายในบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ เอเชียแปซิฟิก-วิศวกรรมและการผลิต จำกัด

การบันทึกการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะบันทึกข้อมูลทั้งโดยการจดลงในสมุดและด้วยอุปกรณ์บันทึกเสียง โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์และประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลตามมาอย่างไรก็ตามเนื่องจากผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นภาษาอังกฤษ ดังนั้นเพื่อดำเนินการให้งานวิจัยมีความเที่ยงตรงของข้อมูลมากที่สุด ผู้วิจัยจะดำเนินการแปลข้อมูลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อความเที่ยงตรงและแม่นยำต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการนำข้อมูล (data) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาอ่านเอาเรื่อง จับประเด็น จับใจความสำคัญ เพื่อให้ได้เนื้อหา (ความหมาย) จัดกลุ่มความหมาย แล้วแยกแยะผสมผสานเพื่อให้เกิดเป็นแนวความคิด (concepts) แล้วนำแนวความคิดเหล่านั้นมาแยกแยะผสมผสานและประกอบกันเพื่อสร้างแบบแผนพฤติกรรมและความสัมพันธ์ (relationship) ให้เห็นรูปภาพที่สมบูรณ์ และทำการตีความเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สามารถอธิบายได้ เพื่อค้นหารูปแบบและวิธีการปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติให้สามารถทำงานมีประสิทธิภาพเมื่อต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและบริบทการทำงานแบบไทย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงานแบบไทย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องการปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทยภายในบริษัทTMAP-EM ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามปลายเปิด จำนวนทั้งสิ้น 32 คน ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอรายละเอียดต่างๆของข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

พนักงานที่มาจากประเทศอินเดีย :

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีทั้งสิ้น 8 คน ซึ่งทั้งหมดเป็นพนักงานชาย อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 27-39 ปี แต่ละคนมีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัดมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ก่อนที่จะได้รับมอบหมายจากบริษัทต้นสังกัดให้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ ICT program ซึ่งเป็นครั้งแรกของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน และที่สำคัญทุกคนไม่เคยทำงานที่ประเทศไทยมาก่อนหน้านี้เลย

พนักงานที่มาจากประเทศอินโดนีเซีย :

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีทั้งสิ้น 6 คน ซึ่งทั้งหมดเป็นพนักงานชาย อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 30-40 ปี ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัดมากกว่า 10 ปีขึ้นไป(ยกเว้น

ผู้ให้ข้อมูลเพียง 1 คนที่มีประสบการณ์เพียง 4 ปี) ก่อนที่จะได้รับมอบหมายจากบริษัทต้นสังกัดให้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ ICT program ซึ่งเป็นครั้งแรกของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน และที่สำคัญทุกคนไม่เคยทำงานที่ประเทศไทยมาก่อนหน้านี้เลย

พนักงานที่มาจากประเทศฟิลิปปินส์ :

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีทั้งสิ้น 5 คน ซึ่งมีความห่างของอายุเยอะมาก โดยอายุน้อยที่สุด 26 ปี และอายุมากที่สุด 51 ปี ซึ่งประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัด ก็มีความแตกต่างกันสัมพันธ์กับอายุ โดยมีประสบการณ์การทำงานน้อยสุด 4 ปีและมากที่สุด 25 ปี ก่อนที่จะได้รับมอบหมายจากบริษัทต้นสังกัดให้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ ICT program ซึ่งเป็นครั้งแรกของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน และที่สำคัญทุกคนไม่เคยทำงานที่ประเทศไทยมาก่อนหน้านี้เลย

พนักงานที่มาจากประเทศมาเลเซีย :

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีทั้งสิ้น 4 คน อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 32-35 ปี แต่ละคนมีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัดมากกว่า 7 ปีขึ้นไป ก่อนที่จะได้รับมอบหมายจากบริษัทต้นสังกัดให้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ ICT program ซึ่งเป็นครั้งแรกของผู้ให้ข้อมูลทุกคน และไม่เคยทำงานที่ประเทศไทยมาก่อน

พนักงานที่มาจากประเทศสิงคโปร์ :

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีทั้งสิ้น 2 คน เป็นคู่สามีภรรยา อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี ทั้งคู่มีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัดมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ก่อนที่จะได้รับมอบหมายจากบริษัทต้นสังกัดให้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ ICT program ซึ่งเป็นการร้องขอจากฝ่ายชายต่อบริษัทต้นสังกัด ซึ่งก็เป็นครั้งแรกของผู้ให้ข้อมูลทั้งคู่กับการได้รับโอกาสนี้

พนักงานที่มาจากประเทศออสเตรเลีย :

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีทั้งสิ้น 4 คน อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 44-50 ปี แต่ละคนมีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัดมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ก่อนที่จะได้รับมอบหมายจากบริษัทต้นสังกัดให้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ ICT program ซึ่งเป็นครั้งแรกของจำนวนผู้ให้ข้อมูล 2 คน และมีเพียงจำนวนผู้ให้ข้อมูล 1 คนที่เคยทำงานในประเทศไทย

พนักงานที่มาจากประเทศอังกฤษ :

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีเพียง 1 คน เป็นพนักงานชาย อายุ 46 ปี ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย มีประสบการณ์หลายปีในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัด การมาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ ICT program ซึ่งนับเป็นครั้งที่ 3 ของผู้ให้ข้อมูล (2 ครั้งก่อนหน้านี้ ทำงานที่ประเทศเบลเยียมและประเทศออสเตรเลีย ตามลำดับ) แต่สิ่งสำคัญการทำงานที่ประเทศไทยนับเป็นครั้งแรก

พนักงานที่มาจากประเทศแอฟริกาใต้ :

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีเพียง 1 คน เป็นพนักงานหญิง อายุ 27 ปี มีประสบการณ์ 5 ปีในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัด ก่อนที่จะได้รับมอบหมายจากบริษัทต้นสังกัดให้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ ICT program ซึ่งเป็นครั้งแรกของผู้ให้ข้อมูล และไม่เคยทำงานที่ประเทศไทยมาก่อน

พนักงานที่มาจากประเทศอาร์เจนตินา :

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีเพียง 1 คน เป็นพนักงานชาย อายุ 34 ปี มีประสบการณ์ 6 ปีในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัด ก่อนที่จะได้รับมอบหมายจากบริษัทต้นสังกัดให้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ ICT program ซึ่งเป็นครั้งแรกของผู้ให้ข้อมูล และไม่เคยทำงานที่ประเทศไทยมาก่อน

ตารางสรุปข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Profiles of Key Informants)

สัญชาติ	จำนวนคนที่ให้ข้อมูล	ช่วงอายุ (จำนวนคน)	ช่วงอายุงาน (จำนวนคน)	ระดับหน้าที่ในบริษัท TMAP-EM (จำนวนคน)	จำนวนคนที่มีประสบการณ์ ทำงานในต่างประเทศ (รวมถึงประเทศไทย)
อินเดีย	8 คน (เพศชาย ทั้งหมด)	≤ 30 ปี (2) 31-35 ปี (4) ≥ 36 ปี (2)	≤ 5 ปี (3) 6 - 10 ปี (5) ≥ 11 ปี (-)	ระดับบริหาร (1) ระดับปฏิบัติการ (7)	-
อินโดนีเซีย	6 คน (เพศชาย ทั้งหมด)	≤ 30 ปี (1) 31-35 ปี (-) ≥ 36 ปี (5)	≤ 5 ปี (1) 6 - 10 ปี (4) ≥ 11 ปี (1)	ระดับบริหาร (1) ระดับปฏิบัติการ (5)	-
ฟิลิปปินส์	5 คน (ชาย 3 : หญิง 2)	≤ 30 ปี (1) 31-35 ปี (1) ≥ 36 ปี (3)	≤ 5 ปี (1) 6 - 10 ปี (1) ≥ 11 ปี (3)	ระดับบริหาร (2) ระดับปฏิบัติการ (3)	-
มาเลเซีย	4 คน (ชาย 3 : หญิง 1)	31-35 ปี (4)	6 - 10 ปี (4)	ระดับปฏิบัติการ (4)	-
สิงคโปร์	2 คน (ชาย 1 : หญิง 1)	≤ 30 ปี (2)	≤ 5 ปี (2)	ระดับปฏิบัติการ (2)	-

	1)				
ออสเตรเลีย	4 คน (ชาย 3 : หญิง 1)	≥ 36 ปี (4)	≥ 11 ปี (4)	ระดับบริหาร (4)	2 คน
อังกฤษ	1 คน (เพศชาย)	≥ 36 ปี	≥ 11 ปี	ระดับบริหาร	มีประสบการณ์
แอฟริกาใต้	1 คน (เพศหญิง)	≤ 30 ปี	≤ 5 ปี	ระดับปฏิบัติการ	-
อาร์เจนตินา	1 คน (เพศชาย)	31-35 ปี	6 - 10 ปี	ระดับปฏิบัติการ	-

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยด้านอาชีพ

พนักงานที่มาจากประเทศอินเดีย :

ผู้ให้ข้อมูลเกือบทุกคนรู้สึกดีและตื่นเต้นที่ได้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM(โดยมีเพียง1คนที่คาดหวังไปทำงานที่บริษัทแม่TMCมากกว่าในตอนแรก) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า การทำงานภายใต้ICT program เป็นโอกาสที่ดีที่จะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของตนเอง(มากกว่าคนทำงานระดับเดียวกันที่ไม่ได้เข้าร่วมICT program ที่บริษัทต้นสังกัด) ได้เพิ่มพูนความรู้ที่มากขึ้น ได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างสถานที่และต่างวัฒนธรรม แม้ว่าจะมีอุปสรรคบ้างในเรื่องของการสื่อสาร โดยเฉพาะการเข้าใจภาษาไทย การถูกมอบหมายงานในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนที่บริษัทต้นสังกัด อีกทั้งข้อกำหนดของสัญญาภายใต้ICT program ที่จะต้องทำงาน

ชดเชยที่บริษัทต้นสังกัดด้วยจำนวนเวลา 5 เท่าของเวลาที่ทำงานที่บริษัทTMAP-EM ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกคนก็สามารถยอมรับสิ่งเหล่านี้ได้

“ICT program is a good opportunity to expose and expand the knowledge, and also a good chance to understand multi-cultures from other people.” (Indian, Senior Specialist)

“I hope that ICT will lead me to get future promotion due to my home company want to utilize my experience in here to contribute the company’s growth.” (Indian, Senior Engineer)

“Even I will face the communication problem with thai people especially I don’t understand thai language at all, and regarding to contract I have committed to work 5 times of ICT duration after come back, everything I can accept.” (Indian, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศอินโดนีเซีย :

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนรู้สึกตื่นเต้นที่ได้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่าการเป็นพนักงานICT ทำให้ได้เพิ่มทักษะความรู้ของตนเองที่มีอยู่, สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานที่ต่างชนชาติและวัฒนธรรม, เรียนรู้การปฏิบัติงานระดับภูมิภาค และเปรียบเทียบกับสิ่งที่บริษัทต้นสังกัดทำอยู่, และสุดท้ายนำประสบการณ์ที่ได้จากที่นี่ไปแชร์และสนับสนุนงานที่บริษัทต้นสังกัดเมื่อหมดวาระ

“I expect from ICT program that I can gain more knowledge and skill improvement, establish a good relationship with multi-nationalities and cultures colleagues, know about regional operation and benchmark with my home company, and lastly share and implement my experiences in here back to my home company after assignment terms finished.” (Indonesian, Senior Engineer)

“ICT program provide me to improve my skill knowledge and also make me to get the relationship with other members.” (Indonesian, Specialist)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นที่ตรงกันว่า ประโยชน์จากการเป็นพนักงานICT น่าจะมีโอกาสที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่ทำอยู่ตำแหน่งเดียวกันที่บริษัทต้นสังกัด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและสถานการณ์ของบริษัทในขณะนั้น

“A benefit from ICT program is to contribute to get the a little more chance for promotion than normal one as same level. However the final decision depends on top management viewpoints and company situation at that moment.” (Indonesian, Assistant Manager)

“More knowledge I can receive, more contribute to my home company. It will link with my future career.” (Indonesian, Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศฟิลิปปินส์ :

ผู้ให้ข้อมูลเกือบทุกคนรู้สึกตื่นเต้นที่ได้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM แต่ก็มีกังวลในส่วนของการทำงานต่างประเทศเป็นครั้งแรกและงานที่ได้รับมอบหมายที่โดนตั้งความหวังไว้จากบริษัทต้นสังกัด(โดยมีเพียงคนเดียวที่รู้สึกท้อทลาย ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม)

“I feel very anxious and excited at the same time because it’s my first time that I will work outside and get high expectation from job assignment.” (Filipino, Senior Engineer)

“I considered my assignment in TMAP-EM as a new challenge and I looked forward to learn new things.” (Filipino, Project General Manager)

การเป็นพนักงานICT ที่บริษัทTMAP-EM จะทำให้ผู้ให้ข้อมูลได้รับมุมมองในการทำงานที่กว้างขึ้นระดับภูมิภาค การได้ร่วมงานกับผู้คนที่หลากหลายไม่ใช่ว่าผู้ร่วมงานคนไทยเท่านั้น และสุดท้ายการได้พัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้สำหรับตัวของผู้ให้ข้อมูลเอง เพื่อเป็น โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพต่อไป

“Throughout ICT program, I will gain regional perspective, gain experience in a multi-culture working environment, and lastly level up my skill and knowledge for better future career.”

(Filipino, Project General Manager)

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนยอมรับข้อกำหนดของสัญญาภายใต้ICT program ที่จะต้องทำงานชดเชยที่บริษัทต้นสังกัดด้วยจำนวนเวลา 3.5 เท่าของเวลาที่ทำงานที่บริษัทTMAP-EM ซึ่งก็แพร่กับการได้รับผลประโยชน์ที่มากขึ้น โดยเฉพาะเงินเดือนและความเป็นอยู่ เมื่อเปรียบเทียบกับทำงานที่บริษัทต้นสังกัด

“I’m satisfied for ICT contract even I have to commit working 3.5 times of duration in TMAP-EM. Because of I got more benefit especially salary and living expense than my home company providing.” (Filipino, Senior Engineer)

“I’m satisfied with ICT contract. It’s quite fair for me.” (Filipino, Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศมาเลเซีย :

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่รู้สึกตื่นเต้นที่ได้เป็นพนักงานICTที่บริษัทTMAP-EM(แม้ว่าจะมีผู้ให้ข้อมูลคนมีความกังวลเรื่องการทำงานในต่างประเทศผสมปะปนอยู่บ้าง) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า การได้รับโอกาสนี้จะเป็นประโยชน์ในการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การเพิ่มพูนความรู้(enhance knowledge), การเข้าใจหลักแนวความคิดที่ใหญ่ระดับภูมิภาคหรือระดับโลก(Regional / Global thinking), เป็นตัวแทนในการรักษาความสัมพันธ์ให้กับทางบริษัทต้น

สังกัด(contribute strong relationship) และการได้พบเจอคนที่หลากหลายเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรมที่ต้องมาทำงานร่วมกัน(build up network)

“I expect the outcome from this opportunity that I can gain more knowledge, deal regionally with different management to understand the Regional thinking, be a window for communication among my home company and TMAP-EM, and establish a working relationship or network with others.” (Malaysian, Senior Specialist)

ผู้ให้ข้อมูลบางคน ยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง(Promotion) ภายในบริษัทต้นสังกัดว่า บุคคลที่ผ่านการเป็นพนักงานICT แม้ว่าจะมีโอกาสที่จะได้รับมากกว่าพนักงานทั่วไป แต่ก็ไม่ใช่เสมอหรือตลอดไป ทั้งนี้ต้องดูองค์ประกอบและความเหมาะสมของปัจจัยหลายๆอย่างในช่วงเวลานั้นของบริษัทต้นสังกัดด้วย เช่น โครงสร้างองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน ภาพรวมทางธุรกิจ เป็นต้น

“ICT is part of journey or learning process to get future career, but there is no guarantee will get promotion. Promotion is something dependent on many factors such as personality, company structure, business situation, etc.” (Malaysian, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศสิงคโปร์ :

เนื่องจากเป็นความประสงค์ของผู้ให้ข้อมูล ที่ต้องการจะขยายขอบเขตความรู้ของตัวเองให้ข้อมูลให้กว้างมากขึ้น เมื่อได้รับโอกาสในการมาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ผ่านทางICT program ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายอย่างมากเพื่อแลกกับการได้รับความรู้ที่หาค่ามิได้และประสบการณ์จากครั้งนี้ ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนาสายอาชีพของผู้ให้ข้อมูลให้ก้าวหน้าขึ้นอีกด้วย แม้ว่าตัวของผู้ให้ข้อมูลจะมีความกังวลอยู่บ้างที่ต้องรับงาน โหลดเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับบริษัทต้นสังกัด

“Due to my request to broaden my knowledge, ICT at TMAP-EM is an opportunity for my future career development. It was a very challenge which was compensated with gaining of invaluable knowledge and experience. Even I had a bit concern about more workload when was compared with my home company.” (Singaporean, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศออสเตรเลีย :

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนรู้สึกตื่นเต้นที่ได้เป็นICTที่บริษัทTMAP-EM(แม้ว่าผู้ให้ข้อมูล1คนจะเคยทำงานที่นี่แล้วก็ตาม)เพราะว่าที่นี่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นเชิงบวก เช่น การเพิ่มขึ้นของจำนวนและการเพิ่มขึ้นของโมเดลการผลิตอย่างต่อเนื่อง

“I was excited to be working in Thailand at TMAP-EM. Here is positive environment due to continue increasing of volume and model production.” (Australian, Deputy General Manager)

“My assignment was mutual decision, so I was excited to work here.” (Australian, Project Manager)

การทำงานเป็นพนักงานICTที่นี่ ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นที่คล้ายกัน คือ ความต้องการพัฒนาความรู้เฉพาะตัวของผู้ให้ข้อมูลเองโดยเฉพาะความเข้าใจถึงแนวความคิดระดับภูมิภาคหรือระดับโลก, การนำความรู้หรือไอเดียการปรับปรุงงานแชร์กลับไปบริษัทต้นสังกัด และพยายามเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนงานของที่นี่

“I want to develop my knowledge skill particularly with understanding of thinking way at a Regional or Global level, be sharing of know-how or improvement ideas back to home company, effort to make contribution to TMAP-EM by introduction of some improvement points.” (Australian, General Manager)

ผู้ให้ข้อมูล 1 คนที่เคยเป็นพนักงานICTที่บริษัทTMAP-EMมาก่อนหน้านี้ แสดงความเห็นเพิ่มเติมเชิงเปรียบเทียบของการเป็นICTว่า “คราวที่แล้วมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น แต่คราวนี้เรียนรู้ถึงการเป็นผู้บริหารที่ดีขึ้นเมื่อกลับบริษัทต้นสังกัด”

“Last ICT allowed me to focus on people development more. This allowed me to be a better manager on return.” (Australian, Deputy General Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศอังกฤษ :

ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกตื่นเต้นมากที่ได้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM เพราะที่นี่สามารถสนับสนุนผลกำไรให้กับทางบริษัทแม่TMC มาต่อเนื่องหลายปีภายใต้การเติบโตของธุรกิจภูมิภาคนี้ ซึ่งแตกต่างกับประสบการณ์ทั้ง2ครั้งของผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในช่วงธุรกิจขาลงหรือตกต่ำ แม้ว่าผู้ให้ข้อมูลจะมีความวิตกกังวลอยู่บ้างในการเป็นพนักงานICTในครั้งนี้ เกี่ยวกับเรื่องความความปลอดภัย การศึกษาของบุตร และการดำรงชีวิตของคนในครอบครัว

“I’m very excited to come working at TMAP-EM because this company can contribute the profit to TMC continuously, it seem to be different with my 2 previous ICT experience that those companies got business downturn. Even I had a bit worried about my family issues (such as safety, school for child and lifestyle) before expatriation.” (British, General Manager)

การได้รับมอบหมายงานที่บริษัทTMAP-EM ไม่มีความแตกต่างกับการทำงานที่บริษัทต้นสังกัด รวมถึงการทำงานเป็นพนักงานICT 2 ครั้งก่อนหน้านี้ จึงทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีความมั่นใจสูงมาก ในการใช้ประสบการณ์การทำงาน นำมาสร้างและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทTMAP-EM

“Job assignment at TMAP-EM isn’t different as I did in the past including my 2 previous ICT experience, so I really confident that I can contribute a lot of benefit for TMAP-EM.”

(British, General Manager)

ผู้ให้ข้อมูลมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน สามารถยอมรับได้กับเงื่อนไขของICT program ที่เปลี่ยนไปเมื่อต้องมาทำงานที่นี่ เช่น จำนวนวันหยุดประจำปีที่ได้น้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับตอนเป็นพนักงานICTที่ประเทศเบลเยียม เป็นต้น

“Following the regulation of ICT program in TMAP-EM, it can be acceptable, even some benefit has been decreased (such as annual leave quota).” (British, General Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศแอฟริกาใต้ :

ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกตื่นเต้นที่ได้รับ โอกาสในการทำงานนอกประเทศ แม้ว่าจะมีความกังวลอยู่บ้างในเรื่องภาษาที่ใช้และวิธีการทำงานระหว่างเป็นพนักงานICT ซึ่งจุดประสงค์หลักของการมาทำงานในครั้งนี้ คือการทำงาน โปรเจกต์ที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทต้นสังกัดให้สำเร็จ โดยเป็นคนกลางในการแชร์ข้อมูล การติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทต้นสังกัดกับบริษัทTMAP-EM

“I was excited to get the opportunity to work in an oversea company even I had a bit worried about language barrier as well as the different working way. My role is to achieve the project assignment and take a window for communication between my home company and TMAP-EM.” (South African, Engineer)

ผู้ให้ข้อมูลมีความเชื่อมั่นว่า การได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปภายใต้ICT program เช่น ทีมงานใหม่ วิธีการทำงานใหม่ การพบปะผู้คนใหม่และประสบการณ์ในการใช้ชีวิตที่แตกต่าง เป็นสิ่งที่มีค่ามากและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาในสายงานอาชีพของผู้ให้ข้อมูล

“I’m confident that I can receive the most benefit for my working life thru ICT program hereby working with new team, learning new methods from other members, meeting with new people and experiencing a different lifestyle.” (South African, Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศอาร์เจนติน่า :

ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกมีความสุขมากเหมือนได้รับรางวัลในการได้รับโอกาสมาทำงานที่บริษัท TMAP-EMภายใต้ICT program แม้ว่าจะเป็นช่วงเวลาสั้นๆเพียงแค่ 13 เดือน โดยมีจุดประสงค์หลัก คือ การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบริษัทTMAP-EM, การปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทต้นสังกัดกับบริษัทTMAP-EM และการได้รับความเข้าใจในงานที่กว้างขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุงงานที่ผู้ให้ข้อมูลรับผิดชอบอยู่ นอกจากนี้ยังจะได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและการได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ

“I’m very happy and feel rewarded to have an opportunity as ICT, even assignment term has just decided for 13 months only.

The main objective are to gather all knowledge about TMAP-EM procedures, improve communication between my home company and TMAP-EM, and get a wider understanding of Toyota Globally to improve my career. In addition, I have learning different cultures, travelling and gain new experiences.” (Argentine, Senior Engineer)

ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวอีกว่า การเป็นพนักงานICT ไม่ได้การันตีว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพเสมอไป ทั้งนี้มันขึ้นอยู่กับว่าคุณจะทำประโยชน์อะไรได้บ้างเมื่อคุณกลับไปบริษัทต้นสังกัดแล้วต่างหาก

“It’s not guaranteed that you always have a chance for getting promotion, but it will depend on what you do after you go back to your home company.” (Argentine, Senior Engineer)

ส่วนที่ 3 : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน

พนักงานที่มาจากประเทศอินเดีย :

ผู้ให้ข้อมูลมองว่า วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย มีความแตกต่างอย่างมากเมื่อเทียบกับคนอินเดีย เช่น ในการทำงานคนไทยจะพูดน้อย การจัดการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง ไม่ชอบการให้ออกความเห็นในระหว่างการประชุม แต่จะไปสนทนาแยกอีกครั้งหนึ่งหลังการประชุมเพื่อคอนเฟิร์มไม่ชอบการบริหารในสภาวะความกดดัน ซึ่งแตกต่างกับคนอินเดีย ที่ซึ่งเน้นผลการทำงานสูง มีการจัดการบริหารงานที่ชัดเจน และสามารถรับมือกับภาวะความกดดันในการทำงานได้ดี

“Thai working style is less talked, high flexibility for management, few showing own opinion during meeting but separate discussion for making conclusion, and dislike any work under pressure. It’s very different with Indian working style that a high result-oriented, fix and concentrate for management, and well perform under pressure.” (Indian, Assistant Manager)

คนไทยมีวินัยในการปฏิบัติงานที่ควรปรับปรุงหลายจุด เช่น การเข้าทำงานสาย การใช้เวลาไปที่ร้านมินิมาร์ทบ่อยครั้งในเวลางาน เป็นต้น ตัวอย่างที่อ้างถึงทำให้เกิด Culture Shock สำหรับผู้ให้ข้อมูล เพราะความคาดหวังที่ว่าบริษัท TMAP-EM เป็นสำนักงานใหญ่ในภูมิภาคนี้ ควรต้องทำเป็นแบบอย่างในสิ่งที่ถูกต้องแก่พนักงานต่างชาติที่เข้ามาทำงานที่นี่

“Some working disciplines of thai people made culture-shock to me such as coming late the office, go to minimart during working time, etc. I expect thai people should take a good practice as standard model for all expatriates in TMAP-EM as Regional Headquarter.” (Indian, Senior Specialist)

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า รู้สึกพอใจที่ได้มาทำงานที่บริษัท TMAP-EM สามารถทำงานร่วมกับคนไทยได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างราบรื่น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะ

วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น อ่อนน้อมถ่อมตน มีความเป็นกันเอง ทำให้
 ง่ายต่อการทำงานร่วมกัน แม้ว่าจะมีอุปสรรคบ้างในเรื่องภาษาอังกฤษที่ใช้ในการสื่อสาร เพราะคน
 ไทยมีความกังวลหรือลังเลที่จะเป็นฝ่ายเริ่มก่อน ในช่วงเวลาเดียวกันผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ก็อยากที่
 จะเรียนรู้และพูดภาษาไทยได้บ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารให้มากขึ้น

“I’m satisfied being ICT at TMAP-EM, and be able to work with Thai people to achieve
 the target in each job assignment together. Due to thai people working character is helpful,
 humble, kindly and friendly man, so I’m happy to join working.” (Indian, Senior Specialist)

“English communication with thai people has a bit concern due to thai people hesitate to
 be a starter for conversation.” (Indian, Senior Engineer)

“I need to learn and understand thai language during my ICT timing for improving the
 effective communication.” (Indian, Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศอินโดนีเซีย :

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า รูปแบบและสไตล์การทำงานของคนไทยที่บริษัท
 TMAP-EMมีลักษณะคล้ายคลึงกันมากกับรูปแบบการทำงานของคนอินโดนีเซีย ซึ่งผู้ให้ข้อมูลบาง
 คนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการทำงานกับคนไทยเป็นความท้าทายที่จะทำงานร่วมกัน รวมถึงการ
 ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยด้วย

“Basically, thai working style is very similar with my home company.” (Indonesian,
 Specialist)

“Working with thai people is challenge, we should be know what we can do or can’t do
 following thai culture. After that, it’s easier to approach with thai people.” (Indonesian, Senior
 Engineer)

ผู้ให้ข้อมูลบางคนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมการคุยในบางครั้งของคนไทยในการหันหลังไปคุยกับคนข้างหลัง เป็นสิ่งที่ไม่ควรเพราะทำให้คนอื่นไม่เห็นหน้าระหว่างสนทนา

“Thai people sometimes is talking with someone in his or her behind, it will make other one lose his or her face. I don’t like this.” (Indonesian, Senior Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศฟิลิปปินส์ :

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า รูปแบบและสไตล์การทำงานของคนไทยที่บริษัท TMAP-EM มีลักษณะคล้ายคลึงกันมากกับรูปแบบการทำงานของคนฟิลิปปินส์ คือ การทำงานหนักในช่วงเวลางาน พอนอกเวลางานก็จะเป็นกันเองไม่แบ่งแยกหัวหน้ากับลูกน้อง

“It’s quite similar for working style both thai people and Filipino, we’re worked hard in working time and friendly played in out of office among boss and subordinates.” (Filipino, Specialist)

“Working patterns and style have small differences.” (Filipino, Senior Engineer)

ผู้ให้ข้อมูลบางคนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า คนฟิลิปปินส์มีวินัยในการปฏิบัติตามกฎของบริษัท เช่น การมาทำงานตรงต่อเวลา การสวมยูนิฟอร์มของบริษัท มากกว่าคนไทยที่บริษัท TMAP-EM

“Employees in my home company are more disciplined than TMAP-EM in terms of following company rules like being on-time, wearing proper uniform.” (Filipino, Project General Manager)

ในการทำงานอาจมีอุปสรรคบ้างในเรื่องการสื่อสาร โดยการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีการใช้คำศัพท์ที่คนไทยคุ้นเคยหรือใช้บ่อย การพยายามเรียนรู้และเข้าใจสำเนียงภาษาอังกฤษของคนไทย ในการรักษาระดับการสื่อสารกับผู้ร่วมงานคนไทยอย่างมีประสิทธิภาพ

“English is language barrier for communication. Sometimes I use some words that Thai people are usually used or familiar with.” (Filipino, Senior Engineer)

“I try to learn and understand the English accent of Thai for keeping the effective communication.” (Filipino, Senior Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศมาเลเซีย :

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า รูปแบบการทำงานของคนไทยมีลักษณะคล้ายคลึงกับรูปแบบการทำงานของคนมาเลเซีย แต่สิ่งที่พิเศษกว่าคือการทำงานร่วมกับคนไทยจะให้ความรู้สึกความสัมพันธ์แบบพี่น้อง ซึ่งน่าจะเกิดจากบุคลิกของคนไทย ที่ชอบช่วยเหลือและมีน้ำใจ ซึ่งที่ประเทศมาเลเซีย การทำงานจะเน้นการทำงานเป็นรายบุคคลมากกว่า (Individual performance)

“Overall it’s similar. But I see the Thai colleague relationship is like brother and sister. I imagine that it comes from Thai characteristic as helpful and kindness person. In Malaysia, we almost work align with individual performance.” (Malaysian, Senior Specialist)

สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ใช้ในการรักษาระดับการสื่อสารกับผู้ร่วมงานคนไทยอย่างมีประสิทธิภาพ คือการพูดคุยอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในที่ประชุมและนอกการประชุม เช่น การสังสรรค์ งานกีฬา หรืออื่นๆ นอกเรื่องงาน อีกทั้งพยายามฝึกพูดภาษาไทยด้วย ซึ่งเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษของคนไทย ไม่มีปัญหาหรือผลกระทบใดๆ แก่ผู้ให้ข้อมูล

“I always keep talking with Thai colleagues in anytime including unrelated working time such as party, sport, etc. Moreover I try to learn Thai language to get more effective communication.” (Malaysian, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศสิงคโปร์ :

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า รูปแบบการทำงานของคนไทยที่นี่จะเป็นสไตล์กันเองมาก ใช้ความอดทนมากในการหาข้อมูลและสรุปผลโดยอาศัยการจัดการประชุม ซึ่งแตกต่างกับบริษัทต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล ที่รูปแบบการทำงานจะเน้นการทำงานนั่งโต๊ะและใช้วิธีการติดต่อสื่อสารผ่านทางอีเมลเพียงอย่างเดียว แต่ทั้งนี้เนื่องด้วยการมีลักษณะงานที่เหมือนกัน โดยส่วนใหญ่ มีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับงานอยู่ตลอดก่อนหน้านี้ อีกทั้งการมีเจ้านายคนญี่ปุ่นเป็นคนเดียวกัน จึงทำให้สามารถปรับตัวได้ดีในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลกับรูปแบบการทำงานของคนไทย

“Thai working here is most friendly style, work very hard to search and summarize the result by arranging a meeting. It’s quite different style with my home company that be working at each own desk and use communication thru e-mail only. By the way, due to have similar job scopes, prior contacting among us and same boss, so that I can be well adaptation with thai people.” (Singaporean, Senior Specialist)

การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับผู้ร่วมงานคนไทย มีอุปสรรคอยู่บ้างเพียงเล็กน้อย คือสำเนียงการพูดภาษาอังกฤษ(Pronunciation)ของคนไทย ที่ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกแปลกและไม่คุ้นเคยในช่วงแรก แต่ปัญหานี้ก็ถูกแก้ไขได้โดยผู้ร่วมงานคนไทย ที่ตั้งใจและพยายามอธิบายในสิ่งที่ต้องการจะสื่อ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกประทับใจ

“My a little communicated issue with thai colleague is the strange of english pronunciation from thai people. However this issue can be solved by them that they try to explain what they want to communicate, so that I’m very appreciated for this action.” (Singaporean, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศออสเตรเลีย :

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า รูปแบบการทำงานของคนไทยมีลักษณะแตกต่างกับรูปแบบการทำงานของคนออสเตรเลีย โดยเฉพาะระบบการสั่งงาน ที่คนออสเตรเลียจะใช้โอกาสมากในการแสดงความคิดเห็น แต่คนไทยจะเป็นลักษณะคำสั่งที่ถ่ายทอดมาจากบนลงล่างจึงทำให้คนไทยเหน็ดเหนื่อยกว่า

“Very different coming from Australia, we are used to more opportunity to voice opinion and thinking. But Thai is very top-down instruction, so Thai appear less stressed.” (Australian, Project Manager)

ผู้ให้ข้อมูลมีวิธีการที่จะรักษาระดับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงานคนไทยที่แตกต่างกันออกไป เช่น การพยายามพูดถึงประเด็นอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อที่จะปรับปรุงการสนทนาและการฟัง อีกทั้งยังใช้ภาษาไทยด้วยในบางกรณี, แต่ผู้ให้ข้อมูลบางคนใช้วิธีการจัดประชุมตั้งเป้าหมายความสำเร็จของกิจกรรม และติดตามผล

“I try to talk about issues not related to work, improves communication/listening. Also using some thai language helps. Talk slowly.” (Australian, Project Manager)

“I usually conduct regular meeting, set targets for achievement of activities and follow up regularly.” (Australian, Deputy General Manager)

ผู้ให้ข้อมูลยังแสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า ภาษาอังกฤษที่คนไทยพูด ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน แต่เป็นความเข้าใจในคำสั่งของงานที่ได้รับมอบหมายของคนไทยมากกว่า

“When I give assignment to Thai people, they almost reply “yes we understand” but result is different. It seems that they didn’t understand. So I must check understanding many times by different question.” (Australian, Deputy General Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศอังกฤษ :

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวในเบื้องต้นว่า ตัวของผู้ให้ข้อมูล โชคดีที่ได้ร่วมงานกับทีมงานที่มีคุณภาพ มีหัวหน้าที่สามารถเข้าถึง และเข้าใจในตัวเนื้องานเป็นอย่างดี ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

“In beginning, I’m so happy to work here with a quality team, have the good boss whom can able to approach and well understand in details of job. That’s made my job smoothly.”

(British, General Manager)

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานดังนี้ ถ้ามองโดยทั่วไประหว่างคน อังกฤษกับคนไทย แน่นนอนย่อมมีความแตกต่างกัน แต่ถ้ามองในมุมของการเป็นพนักงานโตโยต้า เหมือนกัน โดยเฉพาะคนที่มีการประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทมาหลายปี แทบจะไม่มี ความแตกต่างกันเลย ผู้ให้ข้อมูลมีความเชื่อมั่นว่า พนักงานโตโยต้ามีมาตรฐานการทำงานที่เป็นแบบแผนเดียวกันภายใต้หลักวิถีโตโยต้า(Toyota Way)

“In general, it’s certain difference of the working style between English and Thai. But if focus in Toyota’s viewpoint especially the man whom had long experience in the company, they’re quite similar. I confident that all Toyota employees have the same standardize work under Toyota Way.” (British, General Manager)

สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นกังวลคือ กระบวนการรับคนเข้ามาทำงานในบริษัทโตโยต้า ควรจะมีระบบ การคัดกรองที่มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี มีความสามารถ มีความตั้งใจจริงๆในการเข้ามาทำงานกับบริษัท

“I have a bit worried about process of recruitment in here, it should be more strengthened than current to get the real man (such as high quality, good attitude etc.) coming into company.”

(British, General Manager)

นอกเหนือจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลมีการตั้งข้อสังเกตว่า บุคคลรอบๆตัวเขาใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองในการสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่จะต้องปรับปรุงในฐานะเป็นสำนักงานใหญ่ภูมิภาคนี้ (Regional Headquarter)

“Moreover I suspected a thing that why anyone around me use English as second language for communication, it should be not and consider to improve it as role as Regional Headquarter.” (British, General Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศแอฟริกาใต้ :

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความเห็นว่า รูปแบบการทำงานของคนไทยมีความแตกต่างกับคนแอฟริกาใต้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประทับใจในความถ่อมตัวของคนไทยและงานที่คนไทยทำมีลักษณะเฉพาะกว่ามาก

“It’s different of working styles between Thai people and African people, I appreciate the humbleness of Thai people and I noticed the job roles are very specific unlike my home company.” (South African, Engineer)

ผู้ให้ข้อมูลมีปฏิกิริยาตอบสนองที่ดีในการทำงานกับคนไทย โดยการเรียนรู้,ปรับตัว และพยายามไม่ให้เกิดการขุ่นข้องเคืองใจ อีกทั้งในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลมีความไม่แน่ใจในบางสิ่งก็จะขอความช่วยเหลือเสมอ

“I have learned, adapted and tried not to offend, moreover if there is something I’m not sure of I know I can always ask for assistance when working with Thai people.” (South African, Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศอาร์เจนติน่า :

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า คนอาร์เจนติน่าย่อมมีสไตล์หรือรูปแบบในการทำงานที่แตกต่างเมื่อเทียบกับคนไทย แต่ถ้าคนสองคนจากสองประเทศทำงานภายใต้วัฒนธรรมโตโยต้าเดียวกันย่อมไม่มีความแตกต่างในด้านการทำงาน

“Thai working style is totally different in comparison to my home company. However there are some similar things due to Toyota culture.” (Argentine, Senior Engineer)

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัญหาที่จะเจอบ่อยๆคือปัญหาเรื่องการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงเวลาในการประชุม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาในเบื้องต้น คือการใช้ตัวจดบันทึกการประชุมหรือการใช้อีเมลในการยืนยันความเข้าใจของการประชมนั้นๆ ซึ่งทั้งผู้ให้และผู้รับจะต้องมีความเป็นมืออาชีพในการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย เพื่อที่จะให้รักษาระดับการติดต่อสื่อสารอย่างได้ผลต่อไป

“I often faced the communication problem especially on meeting time. It’s a better way to avoid this by making confirmation with a minute of meeting or e-mail. Both sides have to be opened mind to receive any opinion to keep the effective level of communication.” (Argentine, Senior Engineer)

ส่วนที่ 4 : หลักวิถีโตโยต้า

พนักงานที่มาจากประเทศอินเดีย :

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า การนำหลักวิถีโตโยต้า(Toyota Way)เป็นเรื่องปกติที่ต้องทำอยู่แล้วในการประยุกต์เข้ากับงานที่ทำประจำในแต่ละขั้นตอนของงาน ซึ่งการทำงานที่บริษัทTMAP-EM เนื่องจากมีความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม ส่วนใหญ่ก็จะเน้นให้

ความสำคัญที่ Respect for People และ Teamwork เป็นหลักเพื่อให้เข้าใจและการยอมรับถึงความคิดเห็นที่อาจแตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายของงาน

“Toyota Way can be applied in every stage of our work, in TMAP-EM we are more focusing on Respect for People and Teamwork due to serve multi-nationality and cultures for job target achievement.” (Indian, Senior Specialist)

นอกเหนือจากหลักวิถีโตโยต้าแล้ว ผู้ให้ข้อมูลบางคนยังเน้นการทำงานตามหลัก Toyota Business Practice (TBP) ในการเข้าถึงปัญหาอย่างแท้จริงในช่วงเวลาทำงานเกิดปัญหา พร้อมทั้งใช้หลัก PDCA (Plan Do Check Action), มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standardized Procedure) เป็นตัวสนับสนุนด้วย

“Over than Toyota Way principles, I always use TBP, PDCA, Standard Procedure as core tools for my daily work.” (Indian, Senior Engineer)

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลบางคนยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า พนักงานโตโยต้าทุกคนไม่ว่าจะเป็นชาติไหน (รวมถึงพนักงานคนไทย) ก็ยึดหลักวิถีโตโยต้าในการทำงานเหมือนกัน เพราะเป็นหลักในการทำงานของคนโตโยต้า

“I believe that all employees of TOYOTA in global have same utilized Toyota Way, because of it's the working principle of Toyota-man.” (Indian, Assistant Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศอินโดนีเซีย :

ผู้ให้ข้อมูลปกติใช้หลักวิถีโตโยต้าในการทำงาน โดยเน้นในเรื่องการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Respect for People) อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลแสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้จากการได้ลงมือทำจริงเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นพร้อมกับการปฏิบัติตามหลักวิถีโตโยต้า

“I always apply Toyota Way in my daily work, most focusing on Continuous Improvement and Respect for People.” (Indonesian, Engineer)

“Learning by Doing is more effective way to practice align with Toyota Way.”
(Indonesian, Specialist)

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า เมื่องานมีปัญหา จะใช้หลักการแก้ปัญหา(Problem Solving) และการปฏิบัติงานตามแบบฉบับของโตโยต้า(Toyota Business Practice : TBP) เพื่อทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงและแก้ปัญหานั้นได้อย่างถูกต้อง

“When I have job problem, I always practice following Problem Solving and TBP to understand the root cause, then take correct countermeasure.” (Indonesian, Assistant Manager)

“Problem Solving is effective to analyze every problem.” (Indonesian, Senior Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศฟิลิปปินส์ :

ผู้ให้ข้อมูลปกติใช้หลักวิถีโตโยต้าในการทำงาน โดยเน้นในเรื่องการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง(Continuous Improvement)และการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น(Respect for People)

“I always apply Toyota Way in my daily work, most focusing on Continuous Improvement and Respect for People.” (Filipino, Project Manager)

“I always apply Toyota Way because I already practiced it for a long time.” (Filipino, Project General Manager)

ที่บริษัทTMAP-EM ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นตรงกันว่า มีการทำงานใช้หลักวิถีโตโยต้า ที่โดดเด่น คือ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น(Respect for People) และการทำงานเป็นทีม(Teamwork) เนื่องจากเป็นสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาค(regional Headquarter) ที่มีพนักงานที่หลากหลาย จึงทำให้ต้องเน้นเป็นพิเศษ

“Most focusing on Toyota Way in TMAP-EM are Respect for People and Teamwork due to have many employees and multi-cultures.” (Filipino, Specialist)

“Respect for People coincides with Teamwork because you have to build trust and belief with other members thinking in other to have a consensus for the team.” (Filipino, Senior Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศมาเลเซีย :

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนยึดหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้าเป็นประจำในการทำงาน ซึ่งที่บริษัท TMAP-EM ก็ปฏิบัติเช่นเดียวกัน แต่จะเน้นเป็นพิเศษคือการยอมรับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Respect for People & Teamwork) เพื่อใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับการทำงานที่มีคนหลากหลายเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

“I realize that Respect for People and Teamwork is very important to adapt working with other people whom are different nationality and culture at TMAP-EM.” (Malaysian, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศสิงคโปร์ :

ผู้ให้ข้อมูลปกติใช้หลักวิถีโตโยต้าในการทำงาน โดยเน้นในเรื่องการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง(Continuous Improvement)และการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น(Respect for People) และเมื่อมาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ก็จะเน้นในส่วนของการทำงานเป็นทีม(Teamwork)เพิ่มเติม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทต้นสังกัด ที่นี้จะแข็งแกร่งกว่าในการปฏิบัติ

“I normally apply Toyota Way in my work especially continuous improvement and respect for people, once I work at TMAP-EM, teamwork is added. Toyota Way in TMAP-EM is

more strong in practice when be compared with my home company.” (Singaporean, Senior Specialist)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังใช้หลักPDCA (Plan Do Check Action)เป็นเครื่องมือในการทำงานที่บริษัทTMAP-EMเพื่อการวัดผลความคืบหน้าของงานตามที่ได้รับมอบหมาย

“Moreover I use PDCA as a tool during working at TMAP-EM for evaluating the progress of each job assignment.” (Singaporean, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศออสเตรเลีย :

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนยึดหลักการทำงานตามหลักวิถีโตโยต้า โดยเน้นการคิดการนำไปใช้ปฏิบัติงาน

“I always think about Toyota Way principles and how to include when preparing or discussing issues with team members.” (Australian, Project Manager)

“I ask my team to always consider how to do following the Toyota Way.” (Australian, General Manager)

ผู้ให้ข้อมูลบางคนแสดงความเห็น ว่าบริษัทต้นสังกัดมีความชัดเจนมากกว่าบริษัทTMAP-EM เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวิถีโตโยต้า เกิดจากความท้าทายที่มาก ประเด็นและการคิดที่แตกต่าง

“For practice of Toyota Way, I think more obvious in my home company, because make more challenge to issues and think differently.” (Australian, Deputy General Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศอังกฤษ :

ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจและมีความเชี่ยวชาญในหลักวิถีโตโยต้า(Toyota Way)เป็นอย่างดี ด้วยประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานในบริษัทโตโยต้า

“I well understand and realize Toyota Way along with my long experience in TOYOTA.”

(British, General Manager)

ผู้ให้ข้อมูลมีการวิเคราะห์การใช้หลักวิถีโตโยต้าของพนักงานบริษัท TMAP-EM ที่เป็นคนไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มพนักงานที่ย้ายมาจากโรงงาน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า ไม่น่าหวังเลย เพราะรู้เรื่องนี้เป็นอย่างดี
- กลุ่มพนักงานที่รับเข้ามาใหม่โดยตรง และเข้าทำงานร่วมกับคนในกลุ่มแรก ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า ไม่น่าหวัง ขึ้นอยู่กับวิธีการถ่ายทอดประสบการณ์ของคนกลุ่มแรก
- กลุ่มพนักงานที่รับเข้าใหม่โดยตรง แต่ไม่ได้ทำงานร่วมหรือมีความเกี่ยวข้องกับคนกลุ่มแรก ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า ควรจะต้องใส่ใจเป็นพิเศษ จัดอบรมหรือเปิดคอร์สที่ชัดเจน ในการอธิบายถึงหลักวิถีโตโยต้าและการนำไปใช้ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

พนักงานที่มาจากประเทศแอฟริกาใต้ :

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความเห็นว่าการปฏิบัติงานตามหลักวิถีโตโยต้าของบริษัทต้นสังกัดกับบริษัท TMAP-EM แทบเหมือนกันทีเดียว ด้วยเหตุผลว่าพวกเราคือโตโยต้าเหมือนกัน

“In the practice of Toyota Way comparing between my home company and TMAP-EM, I think that it’s quite similar because we’re TOYOTA same.” (South African, Engineer)

ผู้ให้ข้อมูลยึดหลักการทำงานตามหลักวิถีโตโยต้า โดยเน้นการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Respect for People & Teamwork) เพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

“In a team there are many different people, it’s important to respect each other working way and behavior for the best working team to be efficient.” (South African, Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศอาร์เจนติน่า :

ผู้ให้ข้อมูลใช้หลักวิถีโตโยต้า ในการเข้าไปดูหน้างานจริง(Genchi Genbutsu)เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาอย่างแท้จริง อีกทั้งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม(Respect for People & Teamwork) เพื่อที่จะทำการวิเคราะห์ปัญหาในเชิงลึก ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ

“Genchi Genbutsu is the way to help me for understanding the problem, and also I respect for people and teamwork to deeply analysis the problem before making a countermeasure.” (Argentine, Senior Engineer)

ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ที่บริษัทTMAP-EM ผู้ร่วมงานที่อยู่รอบข้างตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพื่อนร่วมงานที่เป็นคนไทย คนชาติอื่น และหัวหน้าที่เป็นคนญี่ปุ่น ต่างก็ทำงานโดยยึดหลักวิถีโตโยต้าอย่างเคร่งครัด ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล ที่นี้จะแข็งแกร่งกว่ามาก ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะที่นี่เป็นสำนักงานประจำภูมิภาคนี้ จึงต้องเน้นมากกว่า

“In TMAP-EM, everyone has strictly followed and more strong the Toyota Way in comparing with my home company. It maybe comes from the role of TMAP-EM as Regional Headquarter.” (Argentine, Senior Engineer)

ส่วนที่ 5 : การปรับตัวของพนักงานต่างชาติ

พนักงานที่มาจากประเทศอินเดีย :

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 2-3 เดือนในการปรับตัว เนื่องจากเป็นครั้งแรกในการทำงานนอกประเทศ ซึ่งในครั้งถัดไปน่าจะใช้เวลาน้อยกว่านี้ เนื่องจากใช้ประสบการณ์จากครั้งนี้ แม้ว่าจะไม่ใช่ที่ประเทศไทย

“I spent the time of my adaptation with thai working culture about 2-3 months based on my first time to work outside my company and country, but I believe that next time I can spend less time based on this experience even not be thai.” (Indian, Senior Specialist)

กลยุทธ์ที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ใช้ในการปรับตัวในการทำงานกับคนไทย คือ การพยายามทำตัวของผู้ให้ข้อมูลให้เป็นส่วนหนึ่งของทีม พยายามทำความเข้าใจว่าคนไทยคิดอะไรและจะทำอะไร เพื่อให้ตัวเองได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่แม้ว่าจะแตกต่าง เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปร่วมกัน แล้วนำไปใช้

“I try to be a member of team by make myself understanding what thai people are thinking and planning to do something. I have involved showing the opinion even different from others, but it will come to mutual conclusion and implement.” (Indian, Senior Engineer)

สิ่งที่เป็นความยากลำบากที่สุดในการปรับตัวเข้ากับการทำงานของคนไทยของผู้ให้ข้อมูล คือ เรื่องภาษาไทยที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างประชุม โดยเฉพาะการประชุมที่สมาชิกเกือบทั้งหมดเป็นคนไทย มีพนักงาน ICT อยู่หลายคน แม้ว่าจะใช้คนเป็นล่ามหรือพยายามอธิบายโดยเน้นให้คำสำคัญของการประชุม ซึ่งทำให้พนักงาน ICT ไม่สามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงและขาดความต่อเนื่องของข้อมูลการประชุม อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลบางคนมองว่าไม่เหมาะสมกับการเป็น

สำนักงานใหญ่ในภูมิภาค(Regional Headquarter)นี้ ซึ่งควรจะใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก ไม่ว่าจะเป็นการประชุมในลักษณะใดๆก็ตาม

“Most difficulty for my adaptation is to use thai language in the meeting especially most participants are thai people. I’m very worry about how to well understand the objective of meeting and don’t miss all key information, even though I will receive helping from an interpreter.” (Indian, Senior Specialist)

ผู้ให้ข้อมูลเกือบทุกคนจะพยายามหาทางแก้ไขโดยเร็วในกรณีที่มีการปรับตัวทำไม่สำเร็จ โดยทำการวิเคราะห์ถึงต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อดำเนินการปรับปรุงตัวของผู้ให้ข้อมูลเอง และจะอยู่ให้ครบตามระยะเวลาที่ได้รับมอบหมาย (มีเพียงผู้ให้ข้อมูล 1 คนที่บอกว่าจะขอกลับบริษัทต้นสังกัดในกรณีที่มีการปรับตัวทำไม่สำเร็จ แม้ว่าจะยังไม่ครบระยะเวลาตามที่กำหนด โดยให้เหตุผลว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องอยู่ต่อในเมื่อพิจารณาตัวเองแล้วว่าไม่สามารถปรับตัวได้)

“I will identify the reason for failure of adaptation, and then try to improve myself to get better immediately.” (Indian, Senior Engineer)

“I will go back to my home company if I got failure, it’s unnecessary to continue staying even I put most effort for adaptation.” (Indian, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศอินโดนีเซีย :

ผู้ให้ข้อมูลใช้เวลาในการปรับตัวเข้ากับการทำงานของคนไทยประมาณ 3 เดือน เพื่อให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

“I had spent around 3 months for adaptation.” (Indonesian, Specialist)

กลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องการปรับตัว คือการสังเกต การพูดคุย และการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ

“My strategy to be adapted working with thai people is to observe more, be discussion and make regular meeting.” (Indonesian, Specialist)

“Observe and listen to know what we can do or can’t do following thai culture.”
(Indonesian, Senior Engineer)

ผู้ให้ทุกคนทุกคนแสดงความเห็นตรงกันว่าไม่มีสิ่งที่ยากที่สุดในเรื่องการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนไทย

“There is no difficult adaptation.” (Indonesian, Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศฟิลิปปินส์ :

ผู้ให้ข้อมูลใช้เวลาในการปรับตัวเข้ากับการทำงานของคนไทยไม่เกิน 3 เดือน เพื่อให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

“Estimated around 2-3 months to adapt working with thai culture.” (Filipino, Project Manager)

กลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องการปรับตัว คือการสังเกต การฟังอย่างตั้งใจ รวมทั้งการหาอ่านหนังสือเกี่ยวกับวัฒนธรรมของคนไทยอีกด้วย

“I tried to be observant, listen attentively, and read some books about thai culture.”

(Filipino, Senior Engineer)

สิ่งที่ยากที่สุดในเรื่องการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนไทย คือ การประชุมที่คนไทยส่วนใหญ่เข้าประชุมใช้ภาษาไทยเป็นหลักในการประชุม ทำให้ผู้ให้ข้อมูลต้องขอความช่วยเหลือจากล่ามในการแปล หรือการถามจากผู้ร่วมงานในการให้คำอธิบาย ซึ่งอาจทำให้ความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือได้ข้อมูลไม่ครบ

“Some meeting which was conducted by thai language, I always request help for translation by someone, even I maybe missed some key points or important things. That situation is most difficulty for my adaptation.” (Filipino, Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศมาเลเซีย :

ผู้ให้ข้อมูลใช้เวลาในการปรับตัวเข้ากับการทำงานของคนไทยไม่เกิน 3 เดือน เพื่อให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

กลยุทธ์ที่ผู้ให้ข้อมูลใช้ในการปรับตัว คือ การเป็นผู้เริ่มต้น(start as beginner)และการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้แพ้(learn to be surrender) เพื่อให้เข้าใจและเรียนรู้การทำงานแบบคนไทย อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลบางคนใช้โอกาสในการสนทนากับคนไทย เรียนรู้ภาษาไทยไปด้วย ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าการประชุมมีการใช้ภาษาไทยปนมาจะได้เข้าใจตามไปด้วย

“My strategy for adaptation is to start as beginner and learn to be surrender for getting more understanding with thai working context.” (Malaysian, Senior Specialist)

“Sometime when I talked with thai people, I tried to learn thai words for a bit helping me in any meeting which be conducted by thai language.” (Malaysian, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศสิงคโปร์ :

ผู้ให้ข้อมูลใช้เวลาไม่นานในการปรับตัวเข้ากับการทำงานของคนไทย เพราะก่อนหน้านี้ส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้มีการศึกษาลักษณะการทำงานของคนไทยมาบ้าง

“I spent few time for adaptation because I studied some thai working culture before expatriation.” (Singaporean, Senior Specialist)

กลยุทธ์ที่ผู้ให้ข้อมูลใช้ในการปรับตัว คือการเปิดใจรับสิ่งใหม่(open mind) การอ่อนน้อม ถ่อมตัว(humbleness) และใช้วิธีการสังเกต(observation) เพราะผู้ให้ข้อมูลคิดว่าเป็นวิธีการเข้าหาที่ นุ่มนวล(soft approach)ที่จะสามารถช่วยในเรื่องการปรับตัวได้

“I selected the soft approach for my adaptation by opening mind, humbleness and observation.” (Singaporean, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศออสเตรเลีย :

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ชายใช้เวลาขั้นต่ำ 6 เดือนในการปรับตัวเข้ากับการทำงานของคนไทย (ยกเว้นผู้ให้ข้อมูลที่เคยเป็นพนักงานICT มาก่อนหน้านี้จะใช้เวลาเพียง1-2 เดือน) ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้หญิงใช้เวลาในการปรับตัวเพียง3 เดือนเพราะก่อนหน้านี้ส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้มีการศึกษาลักษณะการทำงานของคนไทยมาบ้างผ่านทางการเดินทางเพื่อธุรกิจมา 3 ครั้งก่อนหน้านี้

“Maybe 6 months to properly adapt, but there is always times when keep learning.”

(Australian, Project Manager)

“I feel that I spent few months to adapt here, because of I already had some experience thru 3 business trip in the past.” (Australian, Deputy General Manager)

สิ่งที่ยากที่สุดในเรื่องการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกับคนไทย คือ การแสดงออกทางอารมณ์ ซึ่งคนออสเตรเลียมีการแสดงออกทางอารมณ์มากและจะไม่เก็บซ่อนไว้ ซึ่งแตกต่างกับคนไทยที่ต้องเก็บความรู้สึกนั้นไว้ แล้วไปแสดงออกทางอื่น

“Australians can be very emotional and do not hide this. In Thailand must hold back this

feeling, learn to express in other ways.” (Australian, Project Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศอังกฤษ :

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นเรื่องระยะเวลาในการปรับตัวเข้ากับการทำงานของคนไทยว่า ไม่สามารถกำหนดช่วงระยะเวลาได้อย่างชัดเจน ซึ่งตัวผู้ให้ข้อมูลเองมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ในการที่จะต้องคอยสนับสนุน คอยช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ที่เป็นคนไทย อย่างสม่ำเสมอ

“I couldn’t exactly mention how long that I did for adaptation with Thai working culture because I always do it in anytime to support my thai colleagues and my thai subordinates.”

(British, General Manager)

กลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องการปรับตัว คือการเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อที่จะได้เข้าใจไม่หลงประเด็น หลังจากนั้นก็จะวางแผนการดำเนินงานต่อไป โดยไม่คิดยกเลิกหรือทอดทิ้ง(Never give up)

“My strategy for adaptation is to be a good listener for avoiding any mislead, then create a plan how to proceed accordingly by never give up.” (British, General Manager)

สิ่งที่ยากที่สุดในเรื่องการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนไทย(และเป็นสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลยังไม่เข้าใจถึงเหตุผลด้วย)คือ บางประชุมที่ถือว่าสำคัญใช้ภาษาไทยเป็นหลักในการประชุม

“The most difficulty in my mind and don’t well understanding is why some important meeting has conducted by utilizing thai language.” (British, General Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศแอฟริกาใต้ :

ผู้ให้ข้อมูลใช้เวลาในการปรับตัวเข้ากับการทำงานของคนไทยประมาณ 2 เดือน เพื่อให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

กลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องการปรับตัว คือการเริ่มด้วยการฟัง ถ้ามีส่วนที่เกี่ยวข้องก็จะถามคนอื่น

“First to listen and relate, if have a concern then ask to members” (South African, Engineer)

สิ่งที่ยากที่สุดในเรื่องการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูล คือ วิธีการเข้าถึงผู้บริหารคนไทย ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแก้ไขโดยการถามเพื่อนสนิทที่เป็นคนไทยถึงวิธีการรับมือสถานการณ์เพื่อการพูดคุยกับผู้บริหารคนไทย

“How to approach thai management with requests, I ask fellow thai members how to handle situation for speaking to thai management.” (South African, Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศอาร์เจนติน่า :

ผู้ให้ข้อมูลใช้เวลาไม่นานในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย เพราะโดยบุคลิกและลักษณะของตัวผู้ให้ข้อมูลเอง เป็นคนที่ปรับตัวเข้ากับอะไรได้ง่ายและเร็ว

“I didn’t spend the time for adaptation so much due to could do it fast and quickly.”

(Argentine, Senior Engineer)

กลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องการปรับตัว คือการเป็นสังเกตดูว่าผู้ร่วมงานคนไทยทำอย่างไร แล้วพยายามก็อปปีปรับปรุ้ง(Copy & Develop)เพื่อให้ตัวของผู้ให้ข้อมูลเองสามารถทำได้ อีกทั้งยังเป็นการแสดงตัวของผู้ให้ข้อมูลเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม

“My adaptation strategy is to see what thai people do and try to copy them, it shows that I’m a member of the team.” (Argentine, Senior Engineer)

สิ่งที่ยากที่สุดในเรื่องการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนไทย คือ สำเนียงที่พูดภาษาอังกฤษของคนไทย(Pronunciation)ซึ่งต้องตั้งใจฟังเป็นอย่างมาก เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด

ในการสื่อสาร วิธีแก้ไขในเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูล คือการถามซ้ำคำหรือประโยคนั้นอีกครั้ง และ/หรือ การเขียนออกมาใส่กระดาษเพื่อการยืนยัน

“The most difficulty for my adaptation is to hard understand the English pronunciation from thai people speaking. My initiated countermeasure is to repeat again and/or use writing for confirmation.” (Argentine, Senior Engineer)

ส่วนที่ 6 : ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานวิจัยนี้

พนักงานที่มาจากประเทศอินเดีย :

- ควรขยายขอบเขตของการวิจัยนอกเหนือจากการทำงานภายในบริษัท TMAP-EM เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตของพนักงาน ICT

“Expand the scope of research to cover non-working area to be more help in living for ICT.” (Indian, Senior Engineer)

- เสนอให้พนักงาน ICT ได้รับการสอนภาษาไทยก่อนที่จะมาปฏิบัติงานจริงที่บริษัท TMAP-EM เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (ลักษณะเดียวกันกับพนักงาน ICT ที่ต้องไปทำงานที่บริษัทแม่ TMC จะต้องได้รับการสอบผ่านภาษาญี่ปุ่นเบื้องต้นก่อน)

“ICT should get the class of Thai language before expatriated to TMAP-EM to increase high efficiency of work (similarity with get the class of Japan language before expatriated to TMC).” (Indian, Assistant Manager)

- จัดคอร์สอบรมพิเศษให้แก่พนักงานชาวต่างชาติ ถึงวิธีการเข้าใจคนไทย โดยหลักพื้นฐานเบื้องต้น

“Arrange special course for expatriates about how to get basic understanding of thai people.” (Indian, Senior Specialist)

- พนักงานคนไทยที่ทำงานในบริษัทTMAP-EM ควรจะต้องเพิ่มศักยภาพในการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อให้เป็นมืออาชีพมากขึ้น

“Thai people have to increase the efficiency of English to be more professional.”

(Indian, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศอินโดนีเซีย :

- เพิ่มข้อมูลการวิจัย โดยการสัมภาษณ์ถึงสภาพของพนักงานICT เพราะมันอาจมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่บ้าง

“Enhance the research by asking about ICT personal condition, because maybe it also influence to their working environment.” (Indonesian, Senior Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศฟิลิปปินส์ :

- การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่เป็นการเดินทางแบบสองทางรูปแบบหนึ่ง ดังนั้นคนไทยก็ควรที่จะเปิดรับและเรียนรู้การปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมของชาวต่างชาติด้วย

“Adapting to new culture is a pattern of 2-way traffic, so thai people should also be opened to other cultures.” (Filipino, Project Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศมาเลเซีย :

- กฎของพนักงานICTที่บริษัทTMAP-EMค่อนข้างเข้มงวดเกินไป โดยเฉพาะการห้ามไม่ให้พนักงานICT ขับรถด้วยตนเอง ทำให้ไม่สะดวกในการใช้ชีวิตประจำวัน ในบางเวลาที่เป็น แม้ว่าจะเข้าใจถึงวัตถุประสงค์เรื่องความปลอดภัยก็ตาม แต่ก็ควรมีข้อผ่อนผันบ้าง

“A rule for ICT is quite strict especially don’t allow driving a car, it’s quite impacted to ICT private living in Thailand even be clear understanding for safety issue.” (Malaysian, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศสิงคโปร์ :

- งานวิจัยนี้ถ้าเป็นไปได้ ควรมีการแยกการทำงานแบบคนไทย ออกเป็น 2 ส่วนคือ แบบนักบริหาร(Management) และแบบไม่ใช่นักบริหาร(Non-Management) เพื่อเป็นประโยชน์มากขึ้นสำหรับการปรับตัวของพนักงานICT

“If possible, the research should be separated thai working into 2 parts following Management and Non-Management. It’s more beneficial for ICT adaptation.” (Singaporean, Senior Specialist)

- ควรมีคู่มือการใช้คำภาษาไทยแบบใช้ในชีวิตประจำวันแบบง่ายๆให้กับพนักงานICT เพื่อใช้ในการปรับตัวนอกจากเรื่องงาน

“TMAP-EM should have the guidebook how to use thai word in your daily life for ICT.” (Singaporean, Senior Specialist)

พนักงานที่มาจากประเทศออสเตรเลีย :

- ต้องการที่จะได้รับการแชร์บทสรุปของงานวิจัยนี้ เพื่อที่จะเข้าใจความคิดเห็นของพนักงานICT จากบริษัท/ประเทศอื่น อีกทั้งรับทราบถึงทิศทางแผนการดำเนินงานเรื่อง ICT และการพัฒนา

“Need to get sharing of this completed research to understand other opinion from other ICT and acknowledge the TMAP-EM direction how to manage & develop ICT in the future.” (Australian, Project Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศอังกฤษ :

- บริษัทTMAP-EM ควรต้องมีแผนงานและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในระยะยาว ในการที่จะรวบรวมพนักงานหลากหลายเชื้อชาติให้เป็นเอกภาพมีความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกันอย่างแท้จริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น

“In long term, TMAP-EM should have the concreted plan and strategy to integrate all employees from multi-cultures to be a unity for enhancing efficiency.” (British, General Manager)

พนักงานที่มาจากประเทศแอฟริกาใต้ :

- การสัมภาษณ์ครั้งนี้ดีเพียงพอและสามารถเข้าใจได้เพื่อไปใช้ทำกระบวนการICT ให้ดีขึ้น

“I believe that this interview was fair and understandable and also can be used to better the ICT expat process.” (South African, Engineer)

พนักงานที่มาจากประเทศอาร์เจนติน่า :

- เป็นไปได้อย่างยิ่งที่ในอนาคตบริษัทTMAP-EM จะมีพนักงานICT จากนอกภูมิภาคนี้(ตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูล)เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นผลกระทบจากความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมก็จะมีมากขึ้นเช่นกัน จึงควรมีมาตรการรองรับที่ชัดเจนและเป็นสากลในการดูแลพนักงานICTเหล่านี้ เพื่อการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนของตัวบริษัทTMAP-EMเอง

“In near future, TMAP-EM will have more increasing of ICT from other region that the impact of different nationalities and cultures will be more severe at the same time. Therefore TMAP-EM should have the standard solution how to handle that situation for getting sustainable growth of TMAP-EM.” (Argentine, Senior Engineer)

-ใช้ระยะเวลาไม่นาน(ไม่เกิน 3 เดือน)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	-	-	Yes	Yes
-มีการใช้กลยุทธ์ในการปรับตัว	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	-	Yes	Yes	Yes
-เจออุปสรรคที่ลำบากในการปรับตัว	Yes	-	Yes	-	-	Yes	Yes	Yes	Yes

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย กรณีศึกษาพนักงานต่างชาติที่ทำงานในบริษัท โตโยต้ามอเตอร์เอเซียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการปรับตัวของพนักงานชาวต่างชาติให้สามารถทำงานมีประสิทธิภาพเมื่อต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและบริบทการทำงานแบบไทย เพื่อนำไปพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการพนักงานภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานต่างชาติที่เข้ามาทำงานในบริษัท ที่ผ่านหลักเกณฑ์ตามที่ผู้วิจัยกำหนด จำนวนทั้งสิ้น 32 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยผ่านวิธีการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามปลายเปิด

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

เปรียบเทียบสัดส่วนจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่เป็นเพศชายต่อเพศหญิง 26:6 โดยผู้ให้ข้อมูลเพศชาย 22 คนจากทั้งหมด 26 คน (คิดเป็น 85%)อายุจะมากกว่า 30 ปี แต่สำหรับผู้ให้ข้อมูลเพศหญิงจำนวน 3 คนจากทั้งหมด 6 คน (คิดเป็น 50%)จะอายุต่ำกว่า 30 ปี

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัด ก่อนได้รับมอบหมายมาทำงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ICT program ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจำนวน 31 คนจากทั้งหมด 32 คน (คิดเป็น 97%)เป็นการมาทำงานครั้งแรกในประเทศไทย ซึ่งตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายจะแตกต่างกันไป ทั้งที่อยู่ ในตำแหน่งผู้บริหารและในตำแหน่งผู้ปฏิบัติการ

2. ปัจจัยด้านอาชีพ

ผู้ให้ข้อมูล 84% (27 คน จาก 32คน) มีความรู้สึกตื่นเต้นที่ได้มาทำงานที่บริษัทTMAP-EM โดยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าเป็นการทำงานนอกประเทศครั้งแรก และด้วยภาพลักษณ์ทางธุรกิจของบริษัท

TMAP-EMเอง แต่ก็มี ความกังวลอยู่บ้าง 34% (11 คน จาก 32คน) ในด้านงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจจะไม่เคยทำมาก่อน และภาระความรับผิดชอบของงานที่มากขึ้นเมื่อเทียบกับการทำงานที่บริษัทต้นสังกัด

มุมมองของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดถึงการได้รับประโยชน์จากการเป็นพนักงานICT คือ การได้เพิ่มทักษะความรู้ของตนเองที่มีอยู่, ประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างสถานที่และการทำงานร่วมกับคนต่างชาติต่างวัฒนธรรม, ได้รับมุมมองในการทำงานที่กว้างขึ้นระดับภูมิภาคของบริษัทTMAP-EM และการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการติดต่อประสานงานระหว่างบริษัทต้นสังกัด กับบริษัทTMAP-EM

การเป็นพนักงานICT กับความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ส่วนใหญ่66%(22 คน จาก 32คน) เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันทางตรงคือเกี่ยวพันให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของตนเอง ส่วนน้อย34%(10 คน จาก 32คน) เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันทางอ้อมคือเป็นเพียงแค่ปัจจัยหนึ่งเท่านั้นในการพิจารณา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของบริษัทและความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในขณะนั้น ถึงอย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า การผ่านงานการเป็นพนักงานICT จะมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าพนักงานธรรมดาในระดับตำแหน่งเดียวกันที่ปฏิบัติงานที่บริษัทต้นสังกัด

เงื่อนไขหนึ่งที่ระบุในสัญญาของการเป็นพนักงานICT คือการระบุงบรอบระยะเวลาที่กำหนดให้ตัวผู้ให้ข้อมูลต้องกลับไปทำงานที่บริษัทต้นสังกัด เป็นจำนวนระยะเวลาที่มากกว่าระยะเวลาของการเป็นพนักงานICTหลายเท่า(แต่ละบริษัทต้นสังกัดของพนักงานICT มีข้อกำหนดแตกต่างกัน) ซึ่งผู้ให้ข้อมูล81%(26 คน จาก 32คน) สามารถยอมรับกับเงื่อนไขของบริษัทต้นสังกัดได้ เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับและสวัสดิการที่ดีกว่าจากการเป็นพนักงานICT

ตารางสรุปความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องปัจจัยด้านอาชีพ

ความเห็นหลัก	ข้อมูลความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูล			
	แสดงความเห็นที่สอดคล้อง		แสดงความเห็นที่ไม่สอดคล้องหรือ ไม่แสดงความเห็น	
	จำนวนคน (จาก 32 คน)	%	จำนวนคน (จาก 32 คน)	%
รู้สึกตื่นเต้นเพราะเป็นการทำงานนอกประเทศครั้งแรกและด้วยภาพลักษณ์ทางธุรกิจของบริษัทTMAP-EM	27	84%	5	16%
มีความกังวลกับงานที่ได้รับมอบหมายและภาระความรับผิดชอบของงาน	11	34%	21	66%
การได้รับประโยชน์จากการเป็นพนักงานICT	32	100%	-	
การเป็นพนักงานICT กับความก้าวหน้าในอาชีพ	22	66%	10	34%
ความพอใจในเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาของการเป็นพนักงานICT	26	81%	6	19%

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน

รูปแบบการทำงานของคนไทยเมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบการทำงานของประเศผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

- มีรูปแบบการทำงานที่คล้ายคลึงกันกับประเศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย คือ การทำงานหนักในช่วงเวลางาน พอนอกเวลางานก็จะมีความเป็นกันเองไม่แบ่งแยกหัวหน้ากับลูกน้อง

- มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกับประเศอินเดีย สิงคโปร์ ออสเตรเลีย อังกฤษ แอฟริกาใต้ อาร์เจนตินา โดยอ้างถึง วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยในที่ประชุมจะพูดน้อย ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น ไม่ชอบการทำงานภายใต้ภาวะความกดดัน ระบบการสั่งงานเป็นลักษณะคำสั่งที่ถ่ายทอดมาจากบนลงล่าง ใช้ความอดทนมากในการหาข้อมูลและสรุปผลโดยอาศัยการจัดการประชุม

พฤติกรรมและวินัยการทำงานของคนไทยในมุมมองของผู้ให้ข้อมูล มีทั้งส่วนที่เป็นข้อดี และส่วนที่ควรปรับปรุง ซึ่งสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

- ข้อดี คือ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีน้ำใจ อ่อนน้อมถ่อมตน มีความเป็นกันเอง มีความตั้งใจ

- ข้อที่ควรปรับปรุง คือ การเข้าทำงานสาย การหันหลังไปคุยกับคนข้างหลังทำให้คนอื่นไม่เห็นหน้าระหว่างสนทนา การสวมยูนิฟอร์มตามกฎของบริษัท การใช้ภาษาไทยเป็นหลักในการประชุมที่มีพนักงานต่างชาติเข้าร่วมประชุมด้วย

การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารระหว่างพนักงานคนไทยกับพนักงานICT มีอุปสรรคหลักที่พบ คือ คนไทยมีความกังวลหรือลังเลที่จะเป็นฝ่ายเริ่มก่อน สำเนียงการพูดออกเสียงภาษาอังกฤษของคนไทย ซึ่งมีวิธีการแก้ไขปัญหาโดย การพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอทั้งในที่ประชุมและนอกการประชุม การใช้ตัวฉบับที่ก(Memo)หรือการใช้อีเมลในการยืนยันความเข้าใจ อีกทั้งพนักงานICTได้พยายามปรับตัวที่จะเรียนรู้และเข้าใจการใช้ภาษาอังกฤษของคนไทย เช่น ใช้คำศัพท์ที่คนไทยคุ้นเคยหรือใช้บ่อย เป็นต้น

ตารางสรุปความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน

ความเห็นหลัก	ข้อมูลความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูล			
	แสดงความเห็นที่สอดคล้อง		ไม่สอดคล้อง หรือ ไม่แสดงความเห็น	
	จำนวนคน	%	จำนวนคน	%
พฤติกรรมและวินัยการทำงานของคนไทย	24	75%	8	25%
มีอุปสรรคในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารกับคนไทย	12	36%	20	63%

4. หลักวิถีโตโยต้า

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนยึดหลักการปฏิบัติงานตามหลักวิถีโตโยต้า อีกทั้งการใช้หลักToyota Business Practice (TBP) และ Problem Solving ในการเข้าถึงปัญหาอย่างแท้จริงในช่วงเวลาทำงานเกิดปัญหา พร้อมทั้งใช้หลัก PDCA (Plan Do Check Action), มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standardized Procedure) ค้ำยันในการทำงานที่บริษัทต้นสังกัด

การทำงานที่บริษัท TMAP-EM ผู้ให้ข้อมูลทุกคนก็ยังคงยึดหลักวิถีโตโยต้าเช่นเดิม แต่จะเน้นเป็นพิเศษ คือ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Respect for People) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เนื่องจากบริษัท TMAP-EM เป็นสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาค (regional Headquarter) ที่มีพนักงานหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม เพื่อให้เข้าใจและการยอมรับถึงความคิดเห็นที่อาจแตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายของงาน

ตารางสรุปความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องหลักวิถีโตโยต้า

ความเห็นหลัก	ข้อมูลความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูล			
	แสดงความเห็นที่สอดคล้อง		ไม่สอดคล้อง หรือ ไม่แสดงความเห็น	
	จำนวนคน	%	จำนวนคน	%
ยึดหลักการปฏิบัติงานตามหลักวิถีโตโยต้า	32	100%		
เน้นการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Respect for People) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในการทำงานที่บริษัท TMAP-EM	32	100%		

5. การปรับตัวของพนักงานต่างชาติ

ผู้ให้ข้อมูล 91% (29 คน จาก 32 คน) ใช้เวลาประมาณ 3 เดือนในการปรับตัว เพื่อให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

กลยุทธ์ที่ผู้ให้ข้อมูล 75% (24 คน จาก 32 คน) ใช้ปรับตัวในการทำงานร่วมกับคนไทย คือ การพยายามทำตัวของผู้ให้ข้อมูลให้เป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยผ่านการสังเกต การพูดคุย การเป็นผู้ฟังที่ดี และฟังอย่างตั้งใจ เพื่อพยายามทำความเข้าใจในการทำงานแบบคนไทย

อุปสรรคในเรื่องการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูล 84% (27 คน จาก 32 คน) ในการทำงานร่วมกับคนไทย คือ การใช้ภาษาไทยเป็นหลักในการประชุมที่มีพนักงาน ICT เข้าร่วมประชุมด้วย ทำให้ไม่สามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงและขาดความต่อเนื่องของข้อมูลการประชุมแม้ว่าจะมีล่ามคอยช่วยแปลแล้วก็ตาม อีกทั้งการเก็บความรู้สึกและอารมณ์ของคนไทยที่ไม่แสดงออกอย่างเปิดเผย ทำให้ไม่สามารถเข้าใจได้อย่างแท้จริง

ตารางสรุปความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องการปรับตัวของพนักงานต่างชาติ

ความเห็นหลัก	ข้อมูลความถี่ในการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูล			
	แสดงความเห็นที่สอดคล้อง		ไม่สอดคล้อง หรือ ไม่แสดงความเห็น	
	จำนวนคน	%	จำนวนคน	%
ใช้เวลาประมาณ 3 เดือนในการปรับตัว	29	91%	3	9%
มีกลยุทธ์ที่ใช้ปรับตัวในการทำงานร่วมกับคนไทย	24	75%	8	15%
มีอุปสรรคในเรื่องการปรับตัวในการทำงานร่วมกับคนไทย	27	84%	5	16%

อภิปรายผล

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำเอาผลการวิจัยจากผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 32 คน มาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการอภิปรายผล ดังนี้

จากข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ICT ผู้ให้ข้อมูลจากประเทศอินเดียและประเทศอินโดนีเซีย ที่ทั้งหมดเป็นพนักงานชาย อาจเกิดขึ้นเพราะสังคมและวัฒนธรรมของอิสลามที่มีความไม่เท่าเทียมกันในการให้สิทธิชายหญิงเป็นตัวกำหนด ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีของ Hofstede (1997) ในมิติความแตกต่างในเรื่องการแบ่งแยกชายหญิง, แต่ในกรณีของประเทศฟิลิปปินส์ พบว่าสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูล หญิงและชายใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นถึงความเสมอภาคในการมีสิทธิออกมาทำงานนอก

ประเทศของเพศหญิงเทียบกับเพศชาย ซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของHofstede(1997) ในมิติความแตกต่างในเรื่องการแบ่งแยกชายหญิง ที่อ้างถึงประเทศฟิลิปปินส์ว่ามีความแตกต่างกันมากในเรื่องความเสมอภาคระหว่างเพศชายและเพศหญิง ทั้งนี้ผลที่ไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นเป็นเพราะสังคมและวัฒนธรรมของประเทศฟิลิปปินส์ที่ได้เปลี่ยนแปลงไปในช่วงระยะเวลา10กว่าปีที่ผ่านมาที่ให้สิทธิกับเพศหญิงเพิ่มมากขึ้นเทียบกับเพศชาย จึงทำให้มีความเสมอภาคทางเพศที่สูงขึ้นในประเทศ

การที่พนักงานICT มีอายุงานและประสบการณ์ในการทำงานระดับหนึ่งอยู่แล้ว ก็เพื่อจะสามารถปรับตัวได้เร็วในงานที่ได้รับมอบหมายที่บริษัทTMAP-EM แม้ว่าอาจจะเป็นงานใหม่ที่ไม่เคยทำหรือภาระงานเพิ่ม ก็เป็นเพียงอุปสรรคเล็กน้อยที่พนักงานICTสามารถจัดการได้ ซึ่งมีส่วนสอดคล้องตามทฤษฎีการปรับตัวของRoy(1999)ในเรื่องการปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ ที่กล่าวว่า “การทำหน้าที่ตามบทบาทที่ตนดำรงอยู่ในสังคม ซึ่งต้องเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลควรกระทำต่อผู้อื่นในสังคมตามตำแหน่งหน้าที่ในบทบาทของตน”

ประโยชน์ที่พนักงานต่างชาติจะได้รับจากICT program นอกจากจะได้รับความรู้เพิ่มเติม ขยายมุมมองและแนวคิดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานแล้ว พวกเขายังได้รับประสบการณ์ใหม่ในการทำงานนอกประเทศของพวกเขา คือ การได้สั่งสมการทำงานที่ขยายเพิ่มขึ้น การเรียนรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการทำงาน โดยเฉพาะการทำงานแบบคนไทย ซึ่งเป็นพนักงานส่วนมากที่บริษัทTMAP-EM แม้ว่าพวกเขาจะต้องถูกขูดเซยเรื่องเงื่อนไชระยะเวลาที่กำหนดในสัญญาที่ไม่แพร่อยู่บ้าง แต่พวกเขาก็ยินดีที่จะรับโอกาสนี้ สำหรับความก้าวหน้าในอาชีพเมื่อผ่านICT programแล้ว เป็นเพียงความคาดหวังของตัวพนักงานเองโดยส่วนใหญ่ที่คิดว่ามีโอกาสนั้น ซึ่งไม่สามารถระบุได้ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เพราะการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานจำเป็นต้องดูในหลายมิติหลายปัจจัยขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละบริษัท ซึ่งพนักงานเองก็ทราบดีอยู่แล้วในความเป็นจริง

จากสรุปผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการทำงาน จะเห็นได้ว่าประเทศในโซนเอเชียตะวันออกเฉียงใต้(อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย สิงคโปร์ รวมถึงประเทศไทย)มีลักษณะคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่จะเน้นการทำงานแบบใส่ใจในรายละเอียดแต่ไม่หวังผลมากนัก รับงานตามคำสั่งตามสายบังคับบัญชาทำงานเต็มที่ในเวลางานและผ่อนคลายแบบกันเองนอกเวลางาน ซึ่งมีความสอดคล้องตามทฤษฎีของHofstede(1997) ในมิติความแตกต่างในเรื่องของความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ซึ่งประเทศเหล่านี้จะมีค่าดัชนีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่สูง, ในขณะที่ประเทศในเขตอื่น (ออสเตรเลีย อังกฤษ แอฟริกาใต้ อาร์เจนติน่า) ซึ่งก็มีความสอดคล้องตามทฤษฎีของHofstede(1997) ในมิติความแตกต่างในเรื่องของความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ซึ่งประเทศเหล่านี้จะเน้นผลลัพธ์ของงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ยึดติดกับสายงานการบังคับบัญชา และมุ่งมั่นกับงานมาก ทำให้มีค่าดัชนีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่ต่ำ, ยกเว้นกรณี

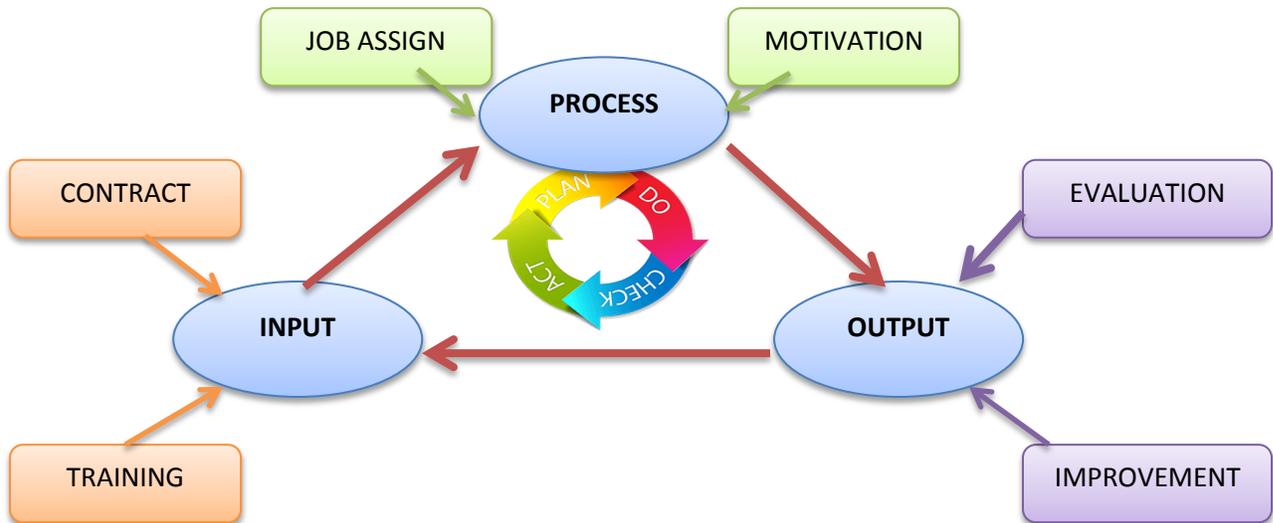
ผลการวิจัยจากประเทศอินเดีย ที่ไม่สอดคล้องตามทฤษฎีของHofstede(1997) ในมิติความแตกต่างในเรื่องของความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่มีค่าดัชนีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่สูง แต่ในทางปฏิบัติจะเน้นผลลัพธ์ของงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ยึดติดกับสายงานการบังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันภาวะการแข่งขันในการทำงานของคนประเทศอินเดียมีสูงขึ้น

สำหรับพฤติกรรมและวินัยในการทำงานของคนไทยที่ได้สรุปจากผลการวิจัย สะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกลักษณะและนิสัยของคนไทยโดยรวม คือ ชอบช่วยเหลือ มีน้ำใจ เข้ากับบุคคลอื่นได้ง่าย รักสบายแบบง่ายๆ ซึ่งจุดที่ดีก็สามารถอ้างไว้ได้โดยธรรมชาติ ส่วนจุดที่ควรปรับปรุง คาดว่าสิ่งที่ต้องทำคือเน้นในเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทTMAP-EMอย่างเคร่งครัด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเรื่องภาษาอังกฤษที่ใช้ในการสื่อสาร แม้ว่าคนไทยจะสามารถใช้ได้เป็นปกติ แต่ก็จุดที่ควรจะต้องรีบแก้ไขคือการกล้าแสดงออก และการออกเสียงและสำเนียงการพูดอังกฤษแบบคนไทย โดยต้องเน้นพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับพนักงานต่างชาติ ทั้งนี้ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยมีความสอดคล้องกับบทความทางวิชาการที่แสดงถึง “พฤติกรรมของคนไทยในมุมมองของชาวต่างชาติ”

พนักงานโตโยต้าทุกคนทั้งที่เป็นชาวต่างชาติและพนักงานคนไทย ต่างก็ยึดหลักวิถีโตโยต้าในการทำงานเหมือนกัน เพราะเป็นวัฒนธรรมในการทำงานของคนโตโยต้าที่เป็นมาตรฐานสากลระดับโลก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของTayeb(1996)ที่กล่าวว่า “วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในสังคมแต่ละกลุ่ม”

การใช้ระยะเวลาในการปรับตัวของพนักงานต่างชาติเพียงแค่ช่วงสั้นๆ เกิดขึ้นได้เพราะด้วยการย้ายการทำงานที่ยังอยู่ในเครือโตโยต้า และทำงานภายใต้หลักวิถีโตโยต้าเช่นเดิมไม่เปลี่ยนแปลงสำหรับกลยุทธ์ที่พนักงานต่างชาติใช้ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเข้าหาซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายกว่าการให้พนักงานคนไทยที่เป็นคนกลุ่มใหญ่ปรับตัวเข้าหาเพื่อทำงานร่วมกัน ถือว่าเป็นวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องทฤษฎีของWilliamson(1950)ที่กล่าวว่า “บุคคลสามารถปรับตัวได้ถ้ามีความรู้ความเข้าใจในตนเองรวมทั้งการรู้จักและการเข้าใจสังคม”

ตัวแบบการบริหารพนักงานชาวต่างชาติในบริบทการทำงานแบบไทย



INPUT

- Contract จะต้องมีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจน ถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ปฏิบัติงาน สิ่งที่บริษัทต้นสังกัดคาดหวัง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆทั้งส่วนของพนักงานเองรวมถึงครอบครัวของพนักงาน(ถ้ามี) และอื่นๆ เพื่อให้ตัวของพนักงานต่างชาติมีความเข้าใจอย่างแท้จริงของการมาปฏิบัติงานที่บริษัทTMAP-EM ภายใต้ICT program

- Training ก่อนที่พนักงานICT จะมาปฏิบัติงานที่บริษัทTMAP-EM ควรมีการจัดอบรมให้พนักงานICTได้ทราบถึงวัฒนธรรม การสื่อสารโดยใช้ภาษาไทย ลักษณะนิสัยของคนไทย โดยทั่วไป เพื่อใช้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการปรับตัวก่อนมาทำงานจริง, ในส่วนของการจัดอบรมในช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานโดยพิจารณาจากOUTPUTตามความต้องการของพนักงานICTควรจะใช้เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานICTกับพนักงานคนไทยด้วย เช่น Cross-Cutural Training เป็นต้น

PROCESS

- Job Assign จะต้องมีการกำหนดขอบเขตของงานสำหรับพนักงานICTที่ชัดเจน โดยควรกำหนดให้มีการทำงานร่วมกับพนักงานคนไทย ภายใต้การทำงานเป็นทีมโปรเจ็ค ซึ่งพนักงานICTก็จะได้เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานแบบคนไทย ไปพร้อมๆกับงานที่ได้รับมอบหมาย

- Motivation ควรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานICTกับพนักงานคนไทยได้ทำกิจกรรมร่วมกันนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งในที่ทำงานและนอกสถานที่ เพื่อส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ทำให้เข้าใจกันมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การปรับตัวของพนักงานICT เป็นไปอย่างรวดเร็ว

OUTPUT

- Evaluation ควรจัดให้มีการประเมินผลของพนักงานICT ทุกๆ3เดือน(ให้เป็นไปแนวเดียวกันกับของบริษัทTMAP-EMที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานคนไทย) ซึ่งนอกเหนือจากการติดตามความคืบหน้าของงานที่ถูkmอบหมายแล้ว ควรมีการเพิ่มอีกหนึ่งหัวข้อในการประเมินคือการทำงานร่วมกับพนักงานคนไทย เพื่อที่จะได้เข้าใจในสภาพการณ์ปัจจุบันของพนักงานICT ซึ่งถ้าเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับคนไทย จะได้ศึกษาหาแนวทางในการแก้ไขได้อย่างทันเหตุการณ์ อีกทั้งควรมีการนำเสนอผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบริษัทต้นสังกัดของพนักงานICTพร้อมกันแบบ3ทาง (3-Way Communication ซึ่งประกอบด้วย บริษัทต้นสังกัด,บริษัท TMAP-EM และ พนักงาน ICT)
- Improvement เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่พนักงานICTต้องการได้รับการตอบสนองในการปฏิบัติงาน และรวมถึงไอเดียในการส่งเสริมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายใต้ความต่างทางวัฒนธรรมอีกด้วย

PDCA (Plan Do Check Act)

ควรทำอย่างต่อเนื่องเป็นประจำโดยผ่านขั้นตอนทุกกระบวนการ เพื่อให้การปรับตัวของพนักงานICTมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทางวิชาการ และข้อเสนอแนะทางการบริหารดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

- ทำการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเพิ่มมิติในตัวแบบสอบถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยฉบับนี้ เพื่อจะได้เข้าใจการปรับตัวในการทำงานของชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น
- แยกการทำงานของพนักงานคนไทยออกเป็น 2 แบบคือแบบนักบริหารและแบบผู้ปฏิบัติการ เพื่อที่จะได้เข้าใจรูปแบบในการปรับตัวของพนักงานต่างชาติที่แตกต่างกันมากขึ้น

- นำผลเปรียบเทียบกับงานวิจัยของบริษัทอื่นที่มีสภาพใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

- จัดคอร์สอบรมเรื่องการออกเสียงและการใช้ภาษาอังกฤษให้กับพนักงานคนไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับชาวต่างชาติให้ดียิ่งขึ้น
- นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเข้าสู่ที่ประชุมของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท TMAP-EM เพื่อออกข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานสากลในการทำงานของพนักงานต่างชาติและวัฒนธรรม
- จัดประชุมเพื่อหารือกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในบริษัท TMAP-EM เกี่ยวกับการควบคุมดูแลกฎระเบียบของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

ข้อจำกัดจากการวิจัย

- การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลเพียง 32 คน จากทั้งหมด 303 คน คิดเป็น 10.56%
- ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไปอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้
- ไม่สามารถเก็บข้อมูลของพนักงาน ICT ในบางประเทศได้เนื่องจากช่วงเวลาการเก็บข้อมูลไม่เหมาะสมหรือคั้งของผู้ให้ข้อมูลไม่พร้อมในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัย
- ไม่ได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ ดังนั้นการสรุปผลจึงไม่สามารถจะ generalize ได้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. 2533. องค์การ: เหตุผลและกลยุทธ์ในการอยู่รอด. คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร และทัศนาก ทอภักดี. 2543. รายงานการวิจัยสถาบันสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นายแพทย์ชุกติชัย ปานปรีชา. 2538. จิตวิทยาทั่วไป. สุขุขทัยธรรมมาราช. นนทบุรี.
- ผลงานวิจัย: ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวทางสังคม. 2553. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. 2532. วัฒนธรรมกับการบริหาร, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2544. Toyota Way 2001. (อัดสำเนา)
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2534. วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของพนักงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์, รองศาสตราจารย์ ดร.โกวิท กังสนันท์และนาวาอากาศเอก ดร.บูรพา ชดเชย 2550. รายงานวิจัยการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยยะที่มีต่อการบริหาร องค์การ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Coleman E., (1981), The developmental stages of the coming out process, Journal of Homosexuality.
- Rensch Bernard, (1960), Evolution above the Species Level,
New York: Columbia University Press.
- Barrie Rogers, (1972), Human Personality: Towards a Unified Theory.
- Robert J. Havighurst, (1953), Human Development and Education.
- Williamson, E. G. (1950), The Trait - Factor Theory.
- Tayeb, M. H. (1996), The management of a multicultural workforce, London: Biddles Ltd.

Roy & Andrews, (1999), The Roy's Adaptation Model, Stamford: Appleton & Lange.

Hofstede, G. (1997). Cultures and organizations: software of the mind. New York: McGraw-Hill.

ข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต

“11 การทำงานแบบคนไทยในมุมมองของชาวต่างชาติ”

จาก <http://pt.slideshare.net/guestdf2abc6/11-1506555>

ภาคผนวก

Subject: Expatriate Adaptation in the Thai Working Context - Questions

Dear Colleagues,

I am writing to request your cooperation in fulfilling the questionnaire about your experience as an expatriate working in TMAP-EM through the ICT program. This is a master's research project of mine as a grantee of the Toyota Scholarship. Your reply is invaluable for me and also for developing and improving any strategy concerning the expatriates of TMAP-EM in the future. I gratefully thank for you kind cooperation in advance.

Should you have any question, please do not hesitate to contact me.

I look forward to receiving your kind supports and feedback.

Yours sincerely,

Mr. Sirarote Sakulnamunka
Manager of Regional Human Resources Management
Department
Toyota Motor Asia Pacific Engineering & Manufacturing
Co.,Ltd.

Confidentiality

All information will only be used for the academic purpose. Your personal information and opinion will not be revealed without your permission. Also, any private information of yours will not be affected on your performance, job position, or career path. The analysis of this research will be based on group information, not an individual. Your kind cooperation will be highly appreciated.

Questionnaire

Could you please fill out the following questionnaires (totally 5 parts) based on your most direct opinion or suggestion.

Part I: Demographic of Key Informant (ICT)

1. Name : _____
2. Age : _____
3. Gender :

4. Martial status :

5. Nationality :

6. Religion :

7. Country :

8. Name of your company :

9. How long have you been working for your company?

10. What is the current working position in your company?

11. Have you been on an expatriate assignment as ICT in the past? Where and for how long?

12. Have you ever been living in Thailand? What's the purpose and for how long?

Part II: Factors of Professional

1. How do you feel at first when your company assigned you to work at TMAP-EM? How long do you prepare yourself before expatriation?

2. How long is your assignment to work here? Which department? What's your position & job title?

3. What points are you concerned / cared about ICT program? Describe the reasons.

4. What kind of end results / benefits do you expect from ICT program? Describe the reasons.

5. How satisfy are you with ICT contract? Why do you feel like that?

6. How do you think that ICT program has linkage with your future career development plan? Describe the details.

7. What has been the biggest challenge on your expatriate assignment? Describe the reasons.

8. What are the most rewarding things about being an expatriate? Describe the reasons.

9. How do you think that ICT program can contribute your work capability?

10. How do you advise someone as a future ICT?

Part III: Factors of Work Culture

1. How satisfy are you with being transfer to work in Thailand?

2. How is your opinion about working patterns and styles of Thai people?
Similar? Different?

3. What job problem will be happened due to effect from different working culture between Thai and your country in your opinion? What do you do when this happens? How do you feel?

4. How do you maintain the effective communication with Thai colleagues?

5. What kind of working environment do you think to align with Thai culture?

6. Are there aspects of the Thai working context you find particularly difficult to adjust to? Why do you think that? Are there aspects you don't understand? Please describe.

7. How well adjusted are you to being associated with Thai culture?

8. How well adjusted are you to interact with Thai people in Thai working context?

9. How confident are you in performing tasks with Thai People? Why do you think you feel this way?

10. What are your goals regarding different culture at TMAP-EM?

Part IV: Toyota Way

1. How do you normally apply Toyota Way in your work?

2. What is the best job practice related with Toyota Way in your experience? Describe the details.

3. What is your challenge about work following Toyota Way? Why?

4. How is your opinion when anyone told you that Toyota Way can serve your work in anywhere of the world?

5. How do you understand the relation between “Respect for People” & “Teamwork”?

6. How satisfy are you with Toyota Way in TMAP-EM? Describe the details.

7. In case you have suffering points about tasks, what is your action to apply Toyota Way for solving them? Why do you do that?

8. How does Toyota Way influence to accomplish the task in your opinion?

9. What is the most item of Toyota Way that be effected to your task?
Why?

10. How is your opinion about practice of Toyota Way comparing between your company and TMAP-EM? Similar? Different?

Part V: Expatriate Adaptation

1. How long do you take for your adaptation to comply with Thai working culture?

2. What is your working strategy to be adapted to work with Thai people?

3. What is the most difficulty for adaptation in your opinion? How to solve it?

4. How do you feel when Thai colleague told that you should change your working style in Thailand? Why do you feel that?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

**“Thank you very much for your
kind supports”**

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	สิโรโรจน์ สกุลณะมรรคา
ที่อยู่	234/228 ม.มื่นชนา วงแหวน-เทพารักษ์ ถ.เทพารักษ์ ต.บางพลีใหญ่ อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ.2539
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.2539 – 2550 ทำงานที่บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทยจำกัด พ.ศ.2550 – ปัจจุบัน ทำงานที่บริษัท โตโยต้ามอเตอร์เอเชียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด