

การเตรียมความพร้อมเพื่อส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ไปต่างแดน (1)

จากข่าวที่ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศอังกฤษต้องล้มละลายลง เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นผลมาจากการทำงานที่พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้มาประจำ ณ สาขาประเทศสิงคโปร์ได้ทำงานผิดพลาด จนเป็นเหตุทำให้เกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันขึ้น และกระทบกระเทือนวงการทางการเงิน และธุรกิจอื่นๆ ในหลาย ๆ ประเทศ

กรณีที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้นึกถึงผลวิจัยที่ตนเองมีโอกาสได้ไปเก็บข้อมูลที่ประเทศญี่ปุ่น เมื่อประมาณช่วงปลายปีที่แล้ว เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ยังภูมิภาคแถบบ้านเรา หรือเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่เรียกว่า Japanese Expatriate คิดว่าคงจะได้ประโยชน์บ้าง อย่างน้อยเราก็จะได้รู้ว่าเขามีวิธีการเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่จะมาทำงานในประเทศแถบนี้ ในประเด็นใดบ้าง เดียวนี้ธุรกิจของไทยเรากำลังเข้าสู่ตลาดโลก อาจจะได้เห็นบทเรียนของญี่ปุ่นว่าเป็นอย่างไร ลองเปรียบเทียบดูกับกรณีของไทยเรา หรือกรณีของธนาคารอังกฤษที่กล่าวข้างต้นก็ได้ ว่าแตกต่างกันเพียงใด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่น ที่มีสาขาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จำนวน 20 แห่ง รายละเอียดมีดังนี้

ประเภทของธุรกิจที่ศึกษา บริษัทผู้ผลิตสินค้าและบริษัทค้าปลีก

ลักษณะการดำเนินงานกิจการกับคนท้องถิ่น ส่วนใหญ่ใช้วิธีร่วมลงทุนกับคนในท้องถิ่น เช่น คนไทย คนอินโดนีเซีย มาเลเซีย หรือสิงคโปร์ เพราะเหตุผลสำคัญ คือต้องการลดความเสี่ยงในการเข้าสู่ประเทศนั้น ๆ อาทิ ต้องการหลีกเลี่ยงปัญหาของการเมืองท้องถิ่น ต้องการรักษาภาพพจน์ ไม่อยากให้ถูกมองว่าเป็นบริษัทต่างชาติ แต่เข้ามาอภยผลประโยชน์จากประเทศนั้น ๆ นอกจากนี้ เป็นเพราะบางประเทศมีกฎหมายสนับสนุนการร่วมลงทุน มากกว่าที่จะสนับสนุนให้มีกิจการเป็นของตนเองทั้ง 100%

ลักษณะของผู้ให้ข้อมูล ผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่รับผิดชอบด้านต่างประเทศหรือระหว่างประเทศจำนวน 8 ราย ส่วนบริษัทอื่น ๆ เป็นผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และตำแหน่งอื่น ๆ

จากการสัมภาษณ์บุคคลในบริษัทเหล่านี้ ได้ข้อมูลดังต่อไปนี้

อยู่ประจำ 4-6 ปีดีที่สุด

ประเด็นแรก เกี่ยวกับระยะเวลาของการถูกส่งไปปฏิบัติงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะต้องไปประจำอยู่ในแต่ละประเทศประมาณ 4-6 ปี ส่วนในระยะสั้นก็จะอยู่ประมาณ 3-5 ปี แต่จะไม่มีผู้ใดที่มาอยู่เพียงแค่ 1-2 ปีเลย ทั้งนี้เพราะผู้ตอบมีความเห็นว่า การส่งไปประจำในช่วงระยะเวลานั้น ๆ แล้วเรียกตัวกลับมาประจำยังบริษัทเมื่อนั้น จะทำให้การดำเนินงานของสำนักงานสาขาในต่างประเทศเกิดการขาดช่วง ขาดความต่อเนื่องในการจัดการบริหารงานต่าง ๆ ตลอดจนการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ที่วางไว้จะมีผลกระทบได้ อย่างไรก็ตาม การส่งไปประจำยังที่ใดที่หนึ่งนาน ๆ นั้น อาจจะก่อให้เกิดผลเสียเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงานลดลง หรืออาจไปสร้างผลประโยชน์ส่วนตัวต่าง ๆ ได้ ส่วนใหญ่เห็นว่าการส่งพนักงานไปประจำยังต่างแดนในช่วงเวลา 4-6 ปี เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมเพียงพอแล้ว และเป็นช่วงเวลาที่พนักงานเองสามารถขจัดปัญหาความเบื่อหน่ายต่าง ๆ ได้

บ่มประสบการณ์ 36-40 ปี จึงส่งออก

ประเด็นที่สอง ในเรื่องช่วงอายุของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ถูกส่งมาประจำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉลี่ยส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 36-40 ปี อันดัดบรมลงไป ได้แก่ ช่วงอายุ 41-45 ปี และช่วงอายุ 30-35 ปี เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจมาพอสมควร มีอายุที่ไม่สูงจนเกินไป อยู่ในช่วงอายุที่มีความกระตือรือร้นสูง ในขณะที่ช่วงอายุมากกว่านี้ จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพธุรกิจในต่างแดนได้ช้ากว่าคนที่วัยวุฒิน้อยกว่าสำหรับช่วงอายุ 30-35 ปีนั้น ชาวญี่ปุ่นถือว่าเป็นผู้บริหารที่ยังด้อยประสบการณ์ในทางธุรกิจ ดังนั้น การส่งมาประจำอาจจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร การตัดสินใจยังไม่สุขุมรอบคอบเพียงพอ อีกทั้งการยอมรับนับถือจากคนท้องถิ่นอาจจะเห็นว่าอ่อนอาวุโสเกินไป จึงไม่สามารถเรียกความศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ ในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่าบริษัทญี่ปุ่นยังคงให้ความสำคัญกับความอาวุโสเหมือนเดิม ไม่จำกัดว่าบุคคลเหล่านี้จะทำงานอยู่ในประเทศหรือต่างประเทศก็ตาม

กรุงเทพธุรกิจ : 19 มีนาคม 2538

การเตรียมความพร้อมเพื่อส่งผู้บริหาร ชาวญี่ปุ่นไปต่างแดน (2)

บ่มประสบการณ์ก่อนส่งไปประจำต่างแดน

ประเด็นที่สาม เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานที่ประเทศญี่ปุ่น ก่อนที่จะออกเดินทางไปรับตำแหน่ง ณ สาขา ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ร้อยละ 55 ของบริษัทญี่ปุ่นที่ได้สัมภาษณ์มา กล่าวว่าผู้บริหารคนนั้นควรจะมีประสบการณ์มาไม่น้อยกว่า 10-15 ปี มีเพียงบริษัทจำนวนหนึ่งที่ส่งผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทแม่มากกว่า 15 ปี และมีเพียงส่วนน้อยที่จะส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์เพียง 7-9 ปี เท่านั้น ข้อมูลที่น่าสนใจคือ ไม่มีบริษัทใดเลยที่ส่งผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 7 ปี มาประจำยังภูมิภาคนี้

จากการสอบถามเพิ่มเติมได้ความว่า สาเหตุสำคัญที่บริษัทเห็นควรจัดส่งผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมาประจำ ก็เพราะต้องการให้บุคคลเหล่านี้ได้ผ่านงานด้านการบริหารมาพอสมควร ได้ทราบถึงนโยบาย กลยุทธ์ของบริษัท ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการการทำงาน มาเมื่อไรก็ตามที่ผู้บริหารเหล่านี้ได้รับมอบหมายให้มาประจำยังประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ บุคคลเหล่านี้จะได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวแทนของบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพิถีพิถันพอสมควร มิฉะนั้นชื่อเสียงของบริษัทแม่ก็จะเสียไปด้วย

ในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์เพียง 7-9 ปีนั้น ธุรกิจของชาวญี่ปุ่นถือว่ายังมีอายุงาน และประสบการณ์ที่สั้นมาก เรียกได้ว่ายังไม่มีประสบการณ์เพียงพอ และมองว่าเป็นการเสี่ยงอย่างยิ่งที่จะส่งบุคคลกลุ่มนี้ไปประจำยังต่างประเทศ

รู้จักกว้างและไกลเพื่อปรับใช้ในแต่ละท้องถิ่น

ประเด็นที่สี่ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือการเตรียมความพร้อมของผู้บริหาร จากคำตอบที่ได้รับเรียงตามลำดับวัตถุประสงค์ที่บริษัทญี่ปุ่นได้ตอบกลับมา แสดงให้เห็นว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพนักงานญี่ปุ่น ก่อนที่จะส่งไปประจำยังต่างประเทศ โดยเฉพาะในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้มีความรู้ในด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศมากขึ้น (International Management Skills) ทั้งนี้รวมทั้งความรู้พื้นฐานของธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งทางบริษัทได้มีโปรแกรมการฝึกอบรมทั้งในด้านทฤษฎี และในด้านปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรที่ครั้งหนึ่งเคยไปดำรงตำแหน่งในประเทศเหล่านี้มาให้คำอธิบายหลักการทำธุรกิจระหว่างประเทศ

2. เพื่อให้การศึกษาและความรู้ถึงสภาพพื้นที่ที่แต่ละคนจะถูกส่งไปประจำ โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละประเทศ วัฒนธรรมประจำท้องถิ่น โดยเฉพาะในประเด็นของภาษาที่ใช้ในแต่ละประเทศนั้นเกือบจะทุกบริษัทได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จะมีการฝึกอบรมการใช้ภาษาท้องถิ่น โดยเฉพาะการใช้คำง่าย ๆ เช่น คำกล่าวทักทาย คำกล่าวต้อนรับ ขอขอบคุณ เหล่านี้เป็นต้น

3. เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับ นโยบายของบริษัท (Company Policy) ว่านโยบายที่สำคัญ ๆ คืออะไร โดยเฉพาะนโยบายเกี่ยวกับการทำการค้ากับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเน้นย้ำอีกครั้งหนึ่ง มิให้เกิดการดำเนินนโยบายที่ผิดพลาดไปจากบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น

4. เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับแนวความคิดพื้นฐานของยุคสมัยโลกาภิวัตน์ (Basic Concept of Globalization) ทั้งนี้ เพื่อเป็นการขยายความคิดของผู้ที่จะถูกส่งไปทำงานในต่างประเทศให้ มีมุมมองที่กว้างขวาง ทันต่อเหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมของโลก

จากคำตอบในประเด็นเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับนักธุรกิจญี่ปุ่นที่จะถูกส่งมา ดังนั้น สิ่งนี้อาจบ่งบอกให้เห็นได้ว่านักธุรกิจญี่ปุ่นมีความเชื่อมั่นว่า เมื่อมีหลักการและพื้นฐานที่ดีในเรื่องธุรกิจระหว่างประเทศแล้ว ไม่ว่าจะเดินทางไปทำงานในที่ใดก็ตาม ก็สามารถที่จะนำเอาความรู้เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้กับแต่ละท้องถิ่นได้โดยไม่มียาก

หัวข้อการอบรมขึ้นกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นที่ห้า เกี่ยวกับกำหนดรายละเอียดหรือหัวข้อสำหรับการเตรียมความพร้อมนั้น ผู้รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว ส่วนใหญ่คือ ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Development Manager) และผู้จัดการฝ่ายบุคคล (The Personnel Manager) ทั้งนี้ เพราะธุรกิจเหล่านี้เห็นว่า การฝึกอบรมควรเป็นหน้าที่ของบุคคลในฝ่ายนี้ ที่จะเข้ามามีส่วนรับผิดชอบโดยตรง

สำหรับผู้ที่จะรับหน้าที่ไปดำเนินการตามโปรแกรมการเตรียมความพร้อมการฝึกอบรม จะ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงไปคือ ฝ่ายฝึกอบรมพนักงาน (The Training Center) ทั้งนี้โดยมีเจ้าหน้าที่จากแผนกอื่น ๆ เข้ามาร่วมเป็นผู้จัดการอบรมด้วยเป็นครั้งคราว

พิธีพินัน ทั้งทรนเนอร์ และทรนนี่

ประเด็นที่หก ผู้รับผิดชอบในการคัดเลือก วิทยากร (Trainer) เพื่อทำหน้าที่ให้ความรู้แก่พนักงานที่จะส่งไปทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นั้น ส่วนใหญ่แผนกบริหารบุคคล (The Personnel Department) จะเป็นผู้คัดเลือก ทั้งนี้ โดยพิจารณาจากประสบการณ์ที่ได้เคยปฏิบัติหน้าที่ในภูมิภาคเหล่านี้มาก่อน อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านธุรกิจระหว่างประเทศเป็นอย่างดี ซึ่งมักจะ ได้แก่ อดีตผู้บริหารที่ครั้งหนึ่งเคยมาประจำในบริเวณนี้มาก่อน

ส่วนผู้รับผิดชอบในการคัดเลือก ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Trainee) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารที่จะถูกส่งไปประจำในต่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่แล้วบุคคลเหล่านี้จะได้รับการคัดเลือกเบื้องต้น จากหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าฝ่ายในแต่ละฝ่าย (Division Manager) ซึ่งก็จะพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณสมบัติและความเหมาะสม หากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ก็จะเสนอให้บุคคลเหล่านี้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะถูกไปประจำยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต่อไป

หากองค์การธุรกิจใดไม่มีฝ่ายต่างประเทศ การคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อจะถูกส่งตัวไปประจำยังต่างแดนนั้น จะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย หรือ หัวหน้าแผนก เพียงคนเดียวที่จะเสนอรายชื่อ และส่งตัวมาเข้ารับการฝึกอบรม

จากประเด็นนี้จะเห็นได้ว่า การแบ่งความรับผิดชอบและหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทญี่ปุ่นนั้น มีการประสานงานและแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนเพราะเป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจ ถึงแม้ว่าโปรแกรมการฝึกอบรมดำเนินการโดยฝ่ายบริหารบุคคลหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม แต่การคัดเลือกผู้ที่จะส่งไปประจำยังต่างแดนนั้น ได้แบ่งความรับผิดชอบและมอบบทบาทในการคัดเลือกให้กับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกเป็นผู้ดำเนินการ

เรียกได้ว่า ได้มอบหมายให้ผู้ที่ใกล้ชิดและมีความคุ้นเคยกับพนักงานแต่ละคนเป็นคนรับไปดำเนินการ นับเป็นลักษณะหนึ่งของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงมาในระดับแผนกหรือฝ่าย โดยให้ความไว้วางใจแก่หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าแผนกในการทำหน้าที่ที่สำคัญนี้ และจากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า น้อยครั้งที่แผนกบริหารบุคคลจะเป็นผู้คัดเลือกพนักงานด้วยตนเอง

กรุงเทพธุรกิจ : 26 มีนาคม 2538

การเตรียมความพร้อมเพื่อส่งผู้บริหาร ชาวญี่ปุ่นไปต่างแดน (3)

หลักสูตรกำหนดวิทยากร

ประเด็นที่เจ็ดสำหรับวิทยากรที่จะฝึกอบรมให้กับพนักงานที่จะได้รับมอบหมายให้ไปประจำยังต่างประเทศนั้น วิธีการสรรหาจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญ หลักสูตรเป็นตัวกำหนดว่า ควรจะเชิญวิทยากรท่านใดจึงจะเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ที่นิยมใช้กันอยู่คือ ใช้พนักงานที่มีประสบการณ์ และเคยไปประจำยังต่างประเทศมาแล้ว เป็นผู้ให้รายละเอียดต่าง ๆ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

อบรมไฮเทค ผ่านดาวเทียม

ประเด็นที่แปด ทุกบริษัทที่ตอบแบบสอบถามกล่าวว่า ได้ใช้สถานที่ทั้งภายในและภายนอกบริษัทเป็นสถานที่ฝึกอบรม หากเป็นการฝึกอบรมภายใน ก็จะใช้ห้องประชุม ห้องสัมมนา หรือห้องส่งรายการ บางบริษัทได้ใช้ห้องฝึกอบรมที่มีวิทยากรก้าวหน้า โดยใช้ระบบดาวเทียม ส่งภาพ และเสียงไปยังสาขาต่าง ๆ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสังกัดอยู่ ทั้งนี้ผู้เข้ารับการอบรมไม่จำเป็นต้องเดินทางมายังจุดศูนย์กลาง สามารถสื่อรายละเอียดของการฝึกอบรมผ่านดาวเทียมส่งไปยังสาขาต่าง ๆ ซึ่งเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาของพนักงานในการเดินทางไปยังศูนย์กลางการฝึกอบรมได้

สำหรับการฝึกอบรมภายนอกบริษัทนั้น สามารถดำเนินการโดยจัดส่งพนักงานไปอบรมนอกสถานที่ เช่น เข้ารับการฝึกอบรมบางหัวข้อที่จัดโดยบริษัท ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการอบรมโดยเฉพาะ เช่น ตามต่างจังหวัด นอกบริเวณกรุงโตเกียว หรือแม้กระทั่งส่งไปเข้ารับการอบรมยังสาขาต่างแดนในต่างประเทศ (Oversea Branch)

อบรมเข้มภายใน 3 เดือน

ประเด็นที่เก้า บริษัทส่วนใหญ่จะใช้เวลาฝึกอบรมเจ้าหน้าที่น้อยกว่า 3 เดือนมีเพียงบริษัทเดียวที่มีระยะเวลาอบรมประมาณ 3 ถึง 6 เดือน และมีเพียง 2 บริษัท ที่ฝึกอบรมนานตั้งแต่ 6 เดือนถึง 1 ปี

แม้จะดูเหมือนว่าการฝึกอบรมเพียง 3 เดือนมีเวลาน้อยมาก แต่จากการสอบถามเพิ่มเติม บริษัททั้ง 8 นั้น คิดว่าเป็นเวลาที่เพียงพอ เพราะเป็นการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น (Intensive Training) ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องหยุดการปฏิบัติหน้าที่โดยตรง แต่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้รายละเอียดต่าง ๆ ทั้งหมดภายในระยะเวลาอันสั้น ทั้งเช้า กลางวัน และตอนเย็น การฝึกอบรมนี้มิได้ทำเฉพาะพนักงานเท่านั้น บางครั้งครอบครัวของพนักงาน เช่นภรรยาและลูกต่างก็ได้รับเชิญให้มาร่วมการอบรมด้วย โดยจะเป็นการให้การศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับให้เข้ากับสภาพของแต่ละประเทศ การดูแลสุขภาพอนามัย และความปลอดภัย ซึ่งเป็นการศึกษาอย่างหนักเช่นกัน

ใช้การบรรยายที่เหมาะสมที่สุด

ประเด็นที่สืบจากวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้ไม่ว่าจะเป็น การบรรยาย (Lecture), การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion), สัมมนา (Seminar), การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training), การมอบบทบาท (Role Playing), การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Work - Shop), การประชุม (Conference) รูปแบบของการบรรยาย นับเป็นวิธีการที่บริษัทญี่ปุ่นใช้ในการให้ความรู้ในการฝึกอบรมมากที่สุด เนื่องจากสามารถให้รายละเอียดความรู้ต่าง ๆ แก่พนักงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้มีการซักถามปัญหาและข้อข้องใจจากวิทยากรได้อย่างเต็มที่

ส่วนการอภิปรายกลุ่มนั้น บางบริษัทถือว่าเป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ ได้ แต่บางครั้งการอภิปรายกลุ่มไม่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีน้อย ไม่เหมาะแก่การจัดฝึกอบรมในรูปของกลุ่มคน ส่วนวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบอื่น ๆ นั้น เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมลดหลั่นกันไป

กำหนดเวลาอบรมล่วงหน้า ถ้าจัดส่งเป็นประจำ

ประเด็นที่สืบเอ็ด จากคำตอบที่ได้รับ บริษัทต่าง ๆ ส่วนใหญ่ได้กำหนดเวลาการฝึกอบรมที่แน่นอนไว้เรียบร้อยแล้วในแต่ละปี ทั้งนี้ในบางบริษัทจะเริ่มต้นตั้งแต่เดือนเมษายน เนื่องจากเป็นรอบปีงบประมาณของธุรกิจญี่ปุ่น บางบริษัทกล่าวแต่เพียงว่า จะมีการกำหนดตารางการฝึกอบรมอย่างน้อยล่วงหน้าประมาณ 3 เดือนก่อนกำหนดการออกเดินทางของพนักงานแต่ละคน

ส่วนบริษัทที่กล่าวว่าไม่มีการกำหนดตารางที่แน่นอนนั้น ให้เหตุผลว่า เป็นเพราะนาน ๆ ครั้งจึงจะมีการส่งพนักงานไปยังต่างประเทศ ไม่ได้กระทำทุกปี ดังนั้น เมื่อไรก็ตามที่จะมีการจัดส่ง

ก็จะดำเนินการฝึกอบรม นอกจากนั้นก็เพราะกำหนดการและความต้องการที่จะส่งคนไปประจำ
เกิดขึ้นค่อนข้างกระทันหัน จนไม่สามารถที่จะกำหนดตารางไว้ล่วงหน้า นาน ๆ ได้

กลับมาแล้วต้องบอกต่อ

ประเด็นที่สิบสอง จากคำถามที่ว่า ในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น บริษัทมีการ
เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อที่จะนำมาใช้ในการกำหนดรายละเอียด หัวข้อของโปรแกรมการฝึกอบรมหรือไม่
ประมาณครึ่งหนึ่งของบริษัทเหล่านี้ตอบว่า มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง
การฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า แต่บางบริษัทก็ไม่มีเก็บข้อมูลใด ๆ

ข้อมูลเหล่านี้เก็บมาได้ ด้วยการอาศัยข้อมูลจากรายงานทางธุรกิจที่สำนักงานสาขา ได้ส่ง
เข้ามายังสำนักงานใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นในแต่ละช่วงเวลา วิธีที่สองได้มาจากการสอบถามความคิด
เห็นจากพนักงานที่กลับจากการไปปฏิบัติงานในภูมิภาคนี้ เมื่อพนักงานเหล่านี้กลับมาก็จะรายงาน
ให้บริษัทแม่ โดยเฉพาะฝ่ายต่างประเทศได้ทราบ ซึ่งฝ่ายต่างประเทศจะบันทึกรายละเอียด และจัด
ส่งไปให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมดำเนินการต่อไป

วิธีที่สามบริษัทได้มอบหมายให้ พนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องในด้านการฝึกอบรมหรือ ใน
ด้านการค้าระหว่างประเทศ เป็นผู้ศึกษาหารายละเอียด ที่จำเป็นและเหมาะสม เตรียมไว้ในการฝึก
อบรมที่จะเกิดขึ้นในเวลาต่อมา ทั้งนี้อาจได้รับข้อมูลจากเอกสาร วารสาร หรือตำราที่เกี่ยวข้องกับ
ธุรกิจระหว่างประเทศก็ได้

ติดอาวุธในหลายประเด็น

ประเด็นที่สิบสาม หัวข้อที่บริษัทต่าง ๆ ให้ข้อคิดเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ควรจะให้พนักงาน
ได้ทราบก่อนถูกส่งไปประจำคือ

1. วัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross Culture) หรือเรื่องราวเกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรม
ท้องถิ่น ที่จะมีผลต่อการจัดการ และการบริหารธุรกิจของบริษัทข้ามชาติ
2. แนวความคิดพื้นฐานของโลกาภิวัตน์ (Basic Concept of Globalization)
3. สภาพแรงงานสัมพันธ์ของท้องถิ่นในแต่ละประเทศ (Labor Relations)
4. ความรู้เกี่ยวกับภาษาท้องถิ่น (Local Language)

5. วิธีการรักษาสุขภาพ รักษาความปลอดภัยในร่างกายและทรัพย์สินของสมาชิกในครอบครัวของพนักงานที่ถูกไปประจำยังต่างแดน (Health and Safety Education for their Spouse)
6. เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ (Mission Goals)
7. รูปแบบและทักษะด้านการจัดการ (The Management Style and Skills)
8. โครงสร้างของสำนักงานสาขา (Structure of Subsidiaries)
9. การจัดการในช่วงเวลาวิกฤต (Crisis Management)

การบริหารงานภายใต้วัฒนธรรมข้ามชาติ จำเป็นที่สุด

ประเด็นที่สิบสี่ ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามโดยให้บริษัทญี่ปุ่นเลือกว่าหัวข้อของการฝึกอบรมในประเด็นที่สิบสาม หัวข้อใดที่คิดว่าจะมีความสำคัญที่สุด พบว่า หัวข้อการบริหารงานภายใต้วัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross Culture Management) เป็นสิ่งที่ผู้ตอบระบุมากที่สุด ทั้งนี้โดยมีเหตุผลว่าจะทำให้พนักงานที่ถูกส่งไปประจำ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบังคับบัญชาคนท้องถิ่น การติดต่อสื่อสารกับคนท้องถิ่น หรือแม้กระทั่งการแก้ไขข้อขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานในประเทศแถบนี้

หัวข้อเรื่องที่ได้รับคำตอบมากเป็นลำดับที่สองคือ ความรู้เกี่ยวกับภาษาประจำท้องถิ่น เพราะสามารถช่วยในการดำเนินงานทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารกับพนักงานท้องถิ่น การบังคับบัญชา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน เป็นต้น

กรุงเทพธุรกิจ : 2 เมษายน 2538

การเตรียมความพร้อมเพื่อส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ไปต่างแดน (4)

ฝึกงานในต่างประเทศ ก่อนส่งไปประจำ

ประเด็นที่สืบหา ประมาณครึ่งหนึ่งของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้แจ้งว่า มีการส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาฝึกงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก่อนที่จะส่งตัวมาประจำการ ทั้งนี้โดยมีระยะเวลาฝึกงานประมาณ 1-2 ปี โดยบริษัทบางแห่งมีสถานที่ฝึกงาน ณ ประเทศสิงคโปร์ นอกจากนี้บางบริษัทได้ใช้วิธีจัดส่งผู้บริหารมาฝึกงาน ในลักษณะของการส่งพนักงานมาเรียนภาษาท้องถิ่นและฝึกทำงาน ณ โรงงานในประเทศนั้น ๆ เรียกได้ว่ามาเรียนรู้สภาพท้องถิ่น ตลาดเลาต่าง ๆ ไปก่อน เมื่อจบการศึกษา ก็จะเดินทางกลับประเทศญี่ปุ่น หลังจากนั้นอีกระยะหนึ่ง เมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น มีอาวุโสมากขึ้นคืออายุประมาณ 36 ปีขึ้นไป จึงจะส่งเข้ามาประจำยังประเทศในภูมิภาคนี้ และมักจะเป็นประเทศเดียวกัน กับที่เคยเรียนรู้ภาษาท้องถิ่นไปแล้ว อาทิ ประเทศไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย หรือสิงคโปร์

แต่ก็มีบางบริษัทที่ตอบว่าไม่มีการส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาฝึกงานในภูมิภาคแถบนี้ โดยให้เหตุผลว่า เขาสามารถใช้พนักงานที่เคยมาประจำอยู่ก่อนแล้ว ทำการสอน และให้ความรู้แก่พนักงานได้ ณ ที่ทำการของบริษัท โดยไม่จำเป็นต้องส่งมานอกประเทศ นอกจากนี้ บางบริษัทกล่าวว่าเมื่อส่งพนักงานมาประจำในประเทศต่าง ๆ นี้ บริษัทสามารถใช้ผู้จัดการซึ่งเป็นคนท้องถิ่นเป็นผู้ให้ความรู้ และฝึกงานได้ ซึ่งจะสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ภายใต้สถานที่จริงในเวลาเดียวกัน จึงไม่จำเป็นต้องส่งคนมาศึกษาล่วงหน้า ขอให้มาประจำยังท้องถิ่นนั้นแล้วค่อยเรียนกับผู้จัดการซึ่งเป็นคนท้องถิ่นโดยตรง

ฝึกอบรมแล้วต้องประเมินผล

ประเด็นที่สืบหา บริษัทส่วนใหญ่ตอบว่ามีการประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม ภายหลังจากการฝึกอบรมได้สิ้นสุดลง การประเมินผลจัดทำในหลายรูปแบบ อาทิ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งระบุผลที่เขาได้รับ โดยสามารถวิพากษ์วิจารณ์วิทยากร และบทเรียนได้อย่างเต็มที่

ลงทุนหัวละแสนกว่า

ประเด็นที่สิบเจ็ด โดยเฉลี่ยแล้วงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อหัวของการฝึกอบรมผู้บริหารญี่ปุ่นที่จะถูกส่งมาประจำยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะตกประมาณ 559,090.90 เยน หรือประมาณ 143,630.45 บาท (25.69 บาท : 100 เยน อัตราแลกเปลี่ยนประจำวันที่ 1 พฤศจิกายน 2537) ต่อคน อย่างไรก็ตาม ตัวเลขดังกล่าวอาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ หากระยะเวลาการฝึกอบรมสั้นหรือยาวกว่านี้ตลอดจนรายละเอียดของการฝึกอบรม และตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูงหรือต่ำกว่า เช่น ระดับผู้บริหารระดับสูงก็จะเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าระดับผู้บริหารระดับล่าง

พบปัญหาที่ระยะเวลาจำกัด

ประเด็นที่สิบแปด บริษัทซึ่งเป็นตัวอย่างของการวิจัยได้กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในเวลารวมคือ การมีระยะเวลาการฝึกอบรมที่จำกัด และกระชั้นชิดกับวันเดินทางมากเกินไป โดยเฉพาะการฝึกอบรมในด้านการให้ความรู้ทางภาษาศาสตร์หรือภาษาท้องถิ่นของแต่ละประเทศ พนักงานที่จะถูกส่งไปประจำ มีความประสงค์จะให้บริษัทมีเวลามากกว่านี้ เพื่อให้ตนเองสามารถที่จะเรียนรู้ได้พอสมควร เหตุผลประการที่สองคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาการ และรายละเอียดต่าง ๆ แตกต่างกัน บางกลุ่มมีความเข้าใจเป็นอย่างดี ในขณะที่บางกลุ่มเข้าใจไม่ชัดเจน

แนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว บริษัทจะใช้วิธีกำหนดเวลาการฝึกอบรมให้เริ่มต้นแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้มีระยะเวลาการฝึกอบรมที่ไม่สั้น และไม่เร่งรัด รวบรวมจนเกินไป เรียกได้ว่าพยายามวางแผนการฝึกอบรมล่วงหน้าไว้ก่อน นอกจากนี้ก็จะพยายามคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีพื้นฐานและมีประสบการณ์ให้ใกล้เคียงกันมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

ทั้งหมดสิบกว่าประเด็นนี้แหละครับ ที่ผมได้ทราบจากการวิจัย ดังนั้น หากท่านผู้อ่านลองนำไปพิจารณา ก็จะได้เห็นว่า การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารญี่ปุ่น ที่จะถูกส่งมาประจำยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือแถบประเทศไทยของเรานั้น เขาเป็นกันอย่างไร จะเห็นได้ว่า ประเด็นที่กล่าวมา บางประเด็นนั้นมีความน่าสนใจอยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจของไทยที่กำลังจะก้าวเข้าสู่ตลาดโลก เราอาจจะนำแนวทางของเขามาเปรียบเทียบกับ การเตรียมความพร้อมให้กับคนของเราที่จะส่งไปอยู่ต่างแดนรู้ไว้ก็ไม่เสียหาย เราอยากจะทำให้ประเทศของเราเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ก็ต้องก้าวให้ทันเขา มีมาตรฐานเทียบเท่านานาชาติโดย เฉพาะการลงทุนในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับยุคนี้สมัยนี้

กรุงเทพธุรกิจ : 19 เมษายน 2538

บาร์เตอร์เทรดไม่ง่ายเหมือนที่คิด

การค้าแบบบาร์เตอร์เทรด หรือการแลกเปลี่ยนสินค้าต่อสินค้า เป็นลักษณะหนึ่งของการค้าต่างตอบแทน หรือที่ทางวิชาการเขาเรียกว่า Countertrade โดยหลักการหมายถึง การค้าแบบแลกเปลี่ยนหรือการค้าแบบพึ่งพากัน อาทิประเทศผู้ซื้อจะเสนอซื้อสินค้าโดยมีเงื่อนไขว่า หากคนซื้อซื้อแล้ว ก็ขอให้ประเทศผู้ขาย ซื้อสินค้าของประเทศตนไปด้วย ไม่ว่าจะป็นสินค้าจำพวก หมู เห็ด เป็ด ไก่ พืชผล หรือ อุตสาหกรรม เช่น เครื่องจักรกล เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการค้าต่างตอบแทนนั้นการชำระค่าสินค้าอาจจะไม่ใช้เงินสดเลยก็ได้ แต่อาจจะมีลักษณะของการชำระด้วยสินค้าที่มีมูลค่าเท่าเทียมกัน เช่น เขาซื้อปูนซีเมนต์หรือสินค้าจำพวกข้าวจากเราไป ในขณะที่เราต้องซื้อน้ำมันดีเซลจากเขา เป็นต้น

การค้าต่างตอบแทนนี้มีรูปแบบที่จำแนกออกเป็น 4 รูปแบบใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

หมูไปไก่มา หรือมะกรูดมาแลกมะนาว

แบบแรก เป็นการแลกเปลี่ยนสินค้าต่อสินค้าโดยตรง และนี่คือบาร์เตอร์เทรดที่พูด ๆ กัน มีหลักการว่า เมื่อคู่กรณีคือผู้ซื้อและขายตกลงซื้อสินค้ากัน ทั้งสองจะส่งมอบและชำระค่าสินค้ากันด้วยสินค้าที่มีมูลค่าใกล้เคียง พังดูเหมือนไม่ยาก แต่จริง ๆ แล้วก็ไม่ง่ายอย่างที่หลาย ๆ คนคิด เพราะมีปัญหาอยู่ที่การตีราคาสินค้าที่จะนำมาแลกเปลี่ยนกันให้ได้ในราคาใกล้เคียงกัน มิฉะนั้นก็จะเกิดการได้เปรียบเสียเปรียบขึ้น นอกจากนี้ปัญหาที่จะเกิดตามมาอีกอย่างก็คือ เมื่อจะแลกเปลี่ยนกันแล้ว ต้องมั่นใจว่า จะมีช่องทางที่จะระบายสินค้าดังกล่าวออกไปโดยเร็ว ก่อนที่สินค้าจะเสื่อมสภาพ มิฉะนั้นก็จะทำให้เงินทุนไปจมอยู่กับตัวสินค้านั้น

เงินสด 80 : สินค้า 20

แบบที่สอง เป็นการซื้อขายแบบชดเชย (Compensation) แบบนี้เป็นการค้าต่างตอบแทนที่มีการชำระเป็นตัวเงินและตัวสินค้าควบคู่กันไปเช่น ตกลงกันไว้ว่า เราไปซื้อเครื่องบินมา 1 ลำ เราจะชำระค่าเครื่องบินนั้นด้วยเงินสดเพียงร้อยละ 80 ส่วนที่เหลือจะชำระเป็นสินค้า รูปแบบนี้ทั่วโลกเขาก็ทำกันอยู่ วิธีนี้ผู้ขายค่อนข้างจะมีความพึงพอใจ เพราะเขาได้เงินสด ซึ่งจะมีความคล่องตัวมากกว่าการได้รับสินค้านั้น ๆ เหมือนแบบแรก แต่จะต้องคำนึงถึงการระบายสินค้าที่ได้รับมา แม้ว่าเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น เช่น คนอิตาลีอาจไม่ชอบกินข้าวไทยก็ได้ แต่กลับต้องการสินค้าประเภทอื่น ซึ่งประเทศคู่ค้าไม่มีสินค้านั้น

สัญญาหนึ่งเงินสด สัญญาสองซื้อสินค้า

แบบที่สาม เป็นลักษณะของการค้าที่มีชื่อเรียกว่าการซื้อตอบแทน (Counterpurchase) วิธีการที่ว่านี้ เป็นวิธีการค้าต่างตอบแทนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในการค้าต่างประเทศ นั่นก็คือ เมื่อมีการซื้อขายเกิดขึ้น จะมีการทำสัญญาขึ้นสองฉบับ ก่อนที่จะตกลงทำสัญญากัน ก็คงจะต้องมีการต่อรองกันพอสมควร สัญญาสองฉบับนี้มีความสำคัญมากคือ ฉบับแรกจะเป็นคำยินยอมที่ผู้ขายจะขายสินค้าในราคาที่ตั้งกลงกันไว้ โดยจะได้รับชำระค่าสินค้าเป็นเงินสด ซึ่งเมื่อผู้ซื้อได้ชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดแล้ว จากนั้นผู้ขายก็ต้องปฏิบัติตามสัญญาฉบับที่สอง ซึ่งจะมีผลบังคับทันทีที่การกระทำตามข้อตกลงในสัญญาฉบับแรกลุล่วงไปแล้ว นั่นก็คือผู้ที่ได้รับเงินไป หรือ ผู้ขายคนนั้นจะต้องซื้อสินค้าของผู้ซื้อที่ได้ชำระเงินไปแล้วกลับไปด้วย ซึ่งอาจจะเท่ากับจำนวนเงินที่ได้รับไปทั้งหมดหรือในอัตราอ้อยละเท่านั้นเท่านั้นตามที่ตกลงกันไว้ก่อนทำสัญญา

ทำไมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในสากล ก็เพราะว่า โดยปกติจะมีข้อผ่อนผันว่า การซื้อสินค้าตามสัญญาฉบับที่สองนั้น ผู้ที่ได้รับเงินไปแล้วในคราวแรกจะสามารถทิ้งช่วงของการซื้อกลับไปได้นานเท่าไร เช่น ตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป 6 เดือนขึ้นไป หรือแม้กระทั่ง 1 ปี ให้หลังจากที่ชำระเงินค่าสินค้าตามสัญญาฉบับแรกแล้ว นั่นก็คือเปิดโอกาสให้ผู้ขายรายแรกเตรียมหาตลาดที่จะนำสินค้าเข้ามาได้นานพอสมควร

ตัวอย่างเช่นเราซื้อเครื่องบิน 6 ลำ มูลค่า 3,419 ล้านบาทจากอิตาลี สมมติว่าเราทำการค้าในรูปแบบนี้ เราก็จะสัญญาขึ้นมา 2 ฉบับ นั่นก็คือ เมื่อไทยชำระเงิน 3,419 ล้านบาทให้กับอิตาลีไปแล้วตามสัญญาฉบับที่ 1 เราก็จะบอกให้เขาทราบว่า อีก 6 เดือนหลังจากที่ชำระเงินไปแล้ว อิตาลีจะต้องมาซื้อสินค้าเกษตรจากเราที่มีมูลค่าเท่านั้นเท่านี้ไปจากประเทศไทยเราเหมือนกัน หลักเกณฑ์ส่วนหลังนี้เป็นหลักเกณฑ์ตามเงื่อนไขของสัญญาฉบับที่ 2 ที่ได้ตกลงกัน ดังนั้น ในช่วงก่อน 6 เดือนที่จะถึงกำหนดซื้อขายตามสัญญาฉบับที่สอง อิตาลีก็ต้องวิ่งหาตลาด ที่จะรองรับสินค้าที่จะนำเข้ามาจากไทย ซึ่งก็ต้องมีการบริหารงานด้านการตลาดเป็นอย่างดีเหมือนกัน มิฉะนั้นก็จะเกิดปัญหาในการระบายสินค้าได้ สำหรับประเทศคู่ค้าเช่น ประเทศไทยเราก็ต้องพยายามต่อรองให้เขารับกลับมาซื้อโดยเร็วที่สุด เพราะนั่นหมายถึงโอกาสที่จะระบายสินค้าออกสู่ตลาดต่างประเทศโดยเร็วด้วยเช่นกัน

ขายเครื่องจักรและซื้อกลับผลผลิตสำเร็จ

แบบที่สี่ เป็นรูปแบบที่มีชื่อเรียกว่า การซื้อผลิตภัณฑ์กลับคืน (Product Buyback) รูปแบบการค้ำแบบนี้ เป็นลักษณะของการซื้อขายสินค้าเพื่อใช้ในการผลิต หรือเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าสำเร็จรูป เมื่อผลิตสินค้าสำเร็จรูปได้แล้ว ผู้ขายจะต้องซื้อสินค้าดังกล่าวคืนไปด้วยบางส่วน ในสัดส่วนที่ตกลงกันไว้ ตัวอย่างเช่นบริษัทในประเทศอิตาลีอยากขายเครื่องมือเครื่องจักรให้กับประเทศไทย ไทยเราในฐานะผู้ซื้อก็ยินยอมที่จะซื้อ แต่มีข้อแม้ว่าจะชำระเป็นเงินสดบางส่วน ส่วนที่เหลือผู้ขายจะต้องซื้อผลิตภัณฑ์ที่ผลิตสำเร็จออกมาแล้วกลับคืนไปเช่นเดียวกัน ดังนั้น การซื้อสินค้าจากประเทศอิตาลีนั้น เป็นลักษณะของการซื้อเครื่องจักรเพื่อนำมาใช้ในการผลิตสินค้าสำเร็จรูป เมื่อผลิตได้เป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้ว ผู้ขายคือประเทศอิตาลี จะต้องรับชำระค่าเครื่องจักรด้วยมูลค่าสินค้าสำเร็จรูปดังกล่าว ผู้ซื้อจึงจะซื้อเครื่องจักรมา ถือว่าเมื่อผู้ขายอยากขายก็ไม่ว่า แต่เมื่อผลิตได้สำเร็จแล้ว ก็ต้องซื้อกลับไปด้วย ตัวอย่างเช่นนี้ก็มีอยู่เสมอ เช่นประเทศสหรัฐขายเครื่องจักรที่ใช้ในโรงงานผลิตรถแทรกเตอร์ให้กับรัฐบาลโปแลนด์ โดยรับชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดส่วนหนึ่ง คือรถแทรกเตอร์ที่ผลิตสำเร็จ

กรุงเทพธุรกิจ : 27 กุมภาพันธ์ 2538

บริษัทข้ามชาติกับความรับผิดชอบต่อสังคม

เมื่อไม่นานมานี้ ผู้เขียนมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมกับนักวิชาการที่มาประชุมเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งจัดโดย Academy of International Business – Japan Region ในการประชุมครั้งนี้ มีนักวิชาการที่มาจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกมาร่วมประชุมกันที่สิงคโปร์

หัวข้อที่มีการอภิปรายและถกเถียงกันมากก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจข้ามชาติ หรือบริษัทที่มาลงทุนเปิดกิจการในท้องถิ่นอื่น กลุ่มหนึ่งได้ให้ความเห็นว่าเมื่อบริษัทข้ามชาติได้มาลงทุนไม่ว่าจะเป็นการมาตั้งโรงงานผลิตสินค้าหรือมาเปิดกิจการจัดจำหน่ายสินค้าก็ตาม เขาก็มีส่วนในการรับผิดชอบต่อสังคมอยู่แล้ว คือ เมื่อมาเปิดกิจการ ก็จะมีการว่าจ้างแรงงานท้องถิ่นมาทำงาน มีการให้ค่าตอบแทน ทำให้สังคมนั้น ๆ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สภาพเศรษฐกิจของประเทศมีการพัฒนาตามไปด้วย

แต่อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นว่า สิ่งทีกล่าวนี่เป็นผลพวงทางอ้อมของนักธุรกิจ ภายหลังจากที่กอบโกยเอาผลกำไรเข้าสู่กิจการตนเองแล้ว นอกจากนั้น ยังมีความเห็นว่าธุรกิจน่าจะมีการกำหนดเป้าหมาย และนโยบายอย่างชัดเจนว่า นอกจากจะบริหารธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าแล้ว ควรจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมนั้น ๆ ด้วย ซึ่งข้อคิดเห็นเหล่านี้ยากที่จะตัดสินได้ว่า ฝ่ายใดผิดฝ่ายใดถูก แต่เป็นข้อคิดเห็นที่นักวิชาการทางด้านธุรกิจระหว่างประเทศเขาหยิบขึ้นมาพูดกัน

ประเด็นของบริษัทข้ามชาติกับความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ ผู้ที่หยิบยกปัญหาขึ้นมาอภิปรายอย่างเผ็ดร้อนในการประชุมคือ นักวิชาการชาวญี่ปุ่น ซึ่งได้แสดงทรรศนะว่าใน ปัจจุบันนักธุรกิจญี่ปุ่นควรจะเปลี่ยนท่าทีของตนในการทำธุรกิจระหว่างประเทศเสียใหม่ โดยเฉพาะในยุคของการแผ่ขยายธุรกิจมายังประเทศแถบอินโดจีน เขาคิดว่าการที่นักธุรกิจ คาดหวังแต่ผลประโยชน์ทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว อาจจะไม่ประสบความสำเร็จกับประเทศดังกล่าวอย่างรุนแรง

เพราะปัจจุบันภาพพจน์ของบริษัทข้ามชาติที่เข้าไปลงทุนในประเทศแถบนี้ก็ถูกมองไปว่า จะมุ่งมากอบโกยทรัพยากรอันอุดมสมบูรณ์ของประเทศนั้น ๆ ไป โดยไม่ได้ทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนหรือสังคมอย่างแท้จริง ขาดความรับผิดชอบต่อสังคมเท่าที่ควรจะมี จากจุดนี้เองจึงเป็นจุดที่ทำให้เกิดการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางว่า ส่วนที่เรียกว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม” นั้น หมายความว่าถึงสิ่งใด และอะไรบ้างที่ถือว่าเป็นพฤติกรรมการรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทข้ามชาติ

อันที่จริงประเด็นที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบทางสังคมนี้แล้ว มีผู้รู้ได้กำหนดไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมอะไรบ้าง ซึ่งขอนำมาถ่ายทอดในที่นี้ เพื่อให้ผู้บริหารและนักธุรกิจจะได้เห็นว่า สิ่งใดบ้างที่ท่านได้กระทำไป โดยมีส่วนเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งที่ “สากล” เขาถือว่าเป็นการกระทำของธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

- ให้ความช่วยเหลือแก่องค์การสาธารณกุศล เช่น สมาคม มูลนิธิหรือกองทุน ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสุขภาพอนามัยหรือช่วยเหลือเป็นสวัสดิการของคนในประเทศนั้น ในบ้านเรา อาจจะได้แก่โรงพยาบาลของทางราชการ สมาคม มูลนิธิการกุศลต่าง ๆ ที่มีรายได้ ได้มาจากการรับบริจาคจากสาธารณชน เช่น สภากาชาดไทย มูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม

- ช่วยเหลือกิจการและสถาบันทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของเอกชนหรือของรัฐบาล อาทิ ให้การสนับสนุนทุนการศึกษา วิจัย และช่วยเหลือพัฒนาอุปกรณ์การเรียนการสอน ของสถาบันการศึกษาให้ดีขึ้น

- รับบุคคลที่เป็นชนกลุ่มน้อย หรือคนที่มีเชื้อชาติที่แตกต่างจากคนส่วนใหญ่ของประเทศ เข้าทำงาน โดยไม่มีการกีดกัน รังเกียจสีผิวหรือเชื้อชาติใด ๆ ในเรื่องนี้บ้านเราไม่ปัญหาไม่ว่าจะเป็นชนชาติใด หรือนับถือศาสนาใด เมื่ออยู่ในประเทศไทย ทุกคนเป็นคนไทย ไม่มีความรู้สึกที่ปิดกั้นหรือกีดกันเหมือนในบางประเทศ ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็นปัญหาระดับประเทศ จนต้องเพิ่มเข้าไปในประเด็นของความรับผิดชอบต่อสังคม

- ธุรกิจเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น โดยเฉพาะบริษัทที่ไปจัดตั้ง อยู่ในส่วนภูมิภาค หรือชุมชนชุกหนึ่ง เมื่อชุมชนนั้น ๆ มีกิจกรรม เช่น สร้างโบสถ์ สร้างโรงเรียน สร้างถนนหนทางเข้าหมู่บ้าน ธุรกิจก็ควรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

- ธุรกิจไม่สร้างปัญหาในเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ หรือสร้างมลภาวะให้เกิดขึ้นแก่ชุมชนที่ตนไปตั้งอยู่ไม่ว่าจะเป็น ควันเสีย น้ำเสีย เสียงรบกวน หรือสิ่งใด ๆ ก็ตาม ดังนั้น หากเราท่านพบเห็นธุรกิจที่มีส่วนทำลายสิ่งแวดล้อมในลักษณะของการสร้างมลภาวะนี้ ก็จะเห็นว่า นอกจากที่เขาจะทำธุรกิจบนความเดือดร้อนของคนอื่นแล้วยังเรียกได้เต็มปากว่า “เป็นพวกที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคม” ได้ในทางสากลด้วย เพราะในระดับสากลเขาประนามกันอย่างยิ่ง บ้านเรามีธุรกิจที่มีการกระทำในลักษณะนี้อยู่เสมอ เช่น ปล่อยน้ำเสียลงแม่น้ำ ลำคลองจนสัตว์น้ำและชาวบ้านผู้อยู่อาศัยบริเวณนั้น ได้รับความเสียหายกันถ้วนหน้า

- ว่าจ้างสตรีเข้ามาทำงานและพัฒนาแรงงานสตรีให้เกิดความก้าวหน้าในการเรียนรู้อการทำงาน รวมถึงการมีอนาคตในการทำงานที่สดใส สิ่งนี้โดยสากลก็ถือว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นเดียวกัน

- ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานขององค์กร ให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี เช่น มีสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย ทัศนคติที่ดี มั่นคงแข็งแรง และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

- ประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งพลังงานที่ใช้ในโรงงานด้วย ไม่ว่าจะเป็นไฟฟ้า น้ำประปา หรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ในประเทศนั้น ๆ เพราะการใช้โดยไม่ประหยัด อาจทำให้ค่าไฟฟ้าแพงเกินไปแก่สังคมและประชาชนส่วนรวมในที่สุด เราลองนึกภาพการใช้ไฟฟ้าอย่างฟุ่มเฟือยของธุรกิจ ในขณะที่น้ำในเขื่อนของเรากำลัง ลดลง ๆ ทุกที ๆ หากธุรกิจไม่สนใจหรือละเลยปัญหานี้ ในที่สุด ความเดือดร้อนจากการขาดน้ำก็จะมาถึงเร็วขึ้น และส่วนรวมก็จะได้รับผลกระทบตามมา

- ว่าจ้างและฝึกอบรมแรงงานที่เขาถือว่าเป็นพวกนักเลงหัวไม้ หรือคนที่พันโทขอออกมาแล้ว โดยให้โอกาสเขาได้กลับตนเป็นคนดีและมีงานกระทำ แม้ว่าธุรกิจจะไม่กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเด่นชัดก็ตาม แต่ก็ควรเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านี้ได้มีโอกาสแก้ตัวอีกครั้งหนึ่ง ดีกว่าที่จะทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น ปล่อยให้เขาไร้อาชีพ จนในที่สุดก็ต้องไปกระทำการที่ผิดกฎหมายเป็นภัยต่อสังคมอีก

- มีส่วนช่วยในการพัฒนาชุมชนเมือง ให้มีความเจริญรุดหน้ายิ่งขึ้น เช่น อาจจะมีการส่งเสริมสนับสนุนในด้านกำลังเงิน ให้มีการจัดสาธารณูปโภคในชุมชนเมืองส่วนสาธารณะให้ดีขึ้น หรือแม้แต่ช่วยเหลือทางการในการรณรงค์พัฒนาชุมชนเมืองให้สะอาด น่าอยู่ มีความปลอดภัยมากขึ้น

- ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกับกิจการของคนกลุ่มน้อยในประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจของคนเชื้อชาติอื่น ที่มาตั้งรกรากทำมาหากินในประเทศนั้น ๆ โดยอาจจะอยู่ในรูปของการให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แนะช่องทางทางธุรกิจ ฯลฯ

- ช่วยทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และประเพณีของชุมชน สิ่งนี้มีความหมายค่อนข้างกว้าง แต่โดยทั่วไปหมายถึง การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออกของศิลปวัฒนธรรม และประเพณีของชนพื้นเมือง ไม่ว่าจะออกมาในรูปของการเข้าร่วมโดยตรง หรือโดยการเป็นผู้อุปถัมภ์ในงานดังกล่าว

- ช่วยพิทักษ์ผลประโยชน์ของผู้บริโภคให้ได้รับสิ่งที่ไม่ว่าจะเป็นในรูปของตัวผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณภาพ มีคุณค่า ตลอดจนการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้บริโภค ที่จะทำให้การตัดสินใจซื้อหรือการบริโภคสินค้ามีความสะดวก ทั้งนี้รวมถึงการไม่กระทำการใด ๆ ที่รีดถอนสิทธิของผู้บริโภค เช่น การโฆษณาที่ไปปดมดเท็จ การติดฉลากสินค้าที่ไม่ตรงกับส่วนประกอบ และสรรพคุณที่ควรจะเป็น เหล่านี้เป็นต้น

- ช่วยส่งเสริมและพัฒนาระบบการปกครองของรัฐบาลและระบบการเมืองของประเทศนั้น ๆ ในกรณีนี้หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุน การเมือง การปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอย่างถูกต้องทำนองคลองธรรม มิใช่เป็นการให้สินบน หรือส่งเสริมให้เกิดการคอร์รัปชันในหมู่พนักงานการเมืองหรือรัฐบาลของประเทศนั้น ๆ

สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่ทางสากลเขาถือว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์การธุรกิจควรบำเพ็ญประโยชน์ ในบ้านเมืองของเรามีบริษัทข้ามชาติอยู่หลายเชื้อชาติ บางบริษัทก็แสดงออกให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูง เช่น มีการปลูกป่า มีการรณรงค์ให้รักษาพลังงานและสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้อุปถัมภ์รายการเพื่อการกุศลต่าง ๆ ซึ่งน่าชมเชยเป็นอย่างยิ่ง แต่ก็ยังมีอีกหลาย ๆ บริษัทที่มีพฤติกรรมตรงกันข้าม และน่าจะถูกประณามจากสังคมเช่นกัน เพราะไม่เพียงแต่มุ่งทำประโยชน์จากแผ่นดิน แต่ยังมาทำลายสภาพของบ้านเมืองเรามาก ถึงเวลาแล้วที่เราควรหันมารณรงค์ให้บริษัทข้ามชาติเหล่านี้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวนี้บ้าง

กรุงเทพธุรกิจ : 26 กันยายน 2536