

บทที่ 9

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบถึงข้อแตกต่างในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในและระหว่างประเทศ
2. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงแนวคิดในการหาบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งระดับบริหารของบริษัทสาขาของบริษัทข้ามชาติ รวมถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละแนวคิดด้วย
3. เพื่อให้เข้าใจถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมไปทำงานในต่างประเทศ
4. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงกระบวนการในการพัฒนาผู้บริหารระหว่างประเทศ รวมถึงเนื้อหาและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม
5. เพื่อให้เข้าใจถึงกลยุทธ์ในการรองรับบุคลากรที่กลับจากการทำงานในต่างประเทศ



ดังที่ทราบกันดีแล้วว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ เพราะบุคลากรเป็นผู้ดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด และยังเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน(Competitive Advantages) ขององค์กรด้วยเนื่องจากบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีผลให้องค์กรมีผลประกอบการที่แตกต่างกัน ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูดใจ การพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้เพื่อดำเนินงานให้วัตถุประสงค์ขององค์กร กิจกรรมเหล่านี้รวมถึงการเปิดรับสมัคร การคัดเลือกบุคลากรทั้งฝ่ายบริหารและไม่ใช่มฝ่ายบริหาร การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ ผู้บริหารงานด้านนี้ไม่ว่าทำงานในประเทศหนึ่งหรือระหว่างประเทศต้องกำหนดนโยบายและวิธีการดำเนิน

งานต่างๆ ข้างต้น โดยเฉพาะการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจระหว่างประเทศ

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศมีทางเลือกหรือข้อพิจารณาในการตัดสินใจที่แตกต่างกันไป ดังเช่น การรับสมัครพนักงานจะคัดเลือกจากประเทศแม่ ประเทศที่ไปดำเนินธุรกิจ หรือประเทศที่สาม หรือผสมผสานทั้งสามลักษณะ การจะเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับประเทศที่ไปดำเนินงาน โดยทั่วไปบริษัทข้ามชาตินิยมเลือกจ้างบุคลากรจากประเทศแม่ทำงานในระดับบริหารมากกว่าการจ้างบุคลากรท้องถิ่น แต่ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณากฎหมายท้องถิ่นด้วย เพราะมักจะมีข้อจำกัดในเรื่องการจ้างคนต่างชาติเข้ามาทำงานในประเทศ เช่น กฎหมายเข้าเมือง การกำหนดจำนวนคนต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศ หรือกฎหมายด้านการจ้างงานที่บังคับให้จ้างคนในท้องถิ่นทำงาน เป็นต้น หรือในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาก็ต้องดำเนินงานหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสม เช่น ผู้บริหารงานด้านนี้ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมสำหรับผู้ที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศ การฝึกอบรมคนงานในโรงงานในประเทศที่ไปทำงานให้เหมาะสมกับระบบการศึกษาของประเทศนั้น ตัวอย่างระบบการจ้างงานของประเทศญี่ปุ่นเป็นการจ้างงานตลอดชีพ บริษัทของญี่ปุ่นจึงร่วมมือกับโรงเรียนในประเทศในการพัฒนาและคัดเลือกพนักงานที่จะเข้าทำงานในอนาคต แต่บริษัทญี่ปุ่นไม่อาจใช้วิธีนี้ในทุกประเทศที่เข้าไปประกอบธุรกิจได้ หรือในประเทศเยอรมัน การศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีการอบรมด้านวิชาชีพมากด้วยแต่ภาครัฐเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ในขณะที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการอบรมด้านวิชาชีพค่อนข้างน้อยในโรงเรียนของรัฐ ดังนั้นบริษัท ไทโยต้า จำกัด จึงต้องปรับการคัดเลือก การรับเข้าทำงานและการฝึกอบรมในประเทศที่มีแรงงานไร้ฝีมือให้เหมาะกับแต่ละประเทศ หรือในเรื่องค่าตอบแทน ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศนั้นๆ เนื่องจากแต่ละประเทศมีสภาพการจ้างงานและค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพแตกต่างกัน เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องมีมุมมองกว้าง จึงจะสามารถกำหนดระบบการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถใช้ได้ทั่วโลก และต้องรู้ถึงข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับบุคลากรในทุกเรื่อง อาทิ จำนวนแรงงานของบริษัทที่มีอยู่ทั่วโลก ความรู้ความสามารถของบุคลากร ระบบการจ่ายค่าตอบแทน การติดตามและวิเคราะห์ประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ การตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารงานจากประเทศแม่ที่ไปประจำในต่างประเทศ ฯลฯ เพื่อให้สามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

ข้อแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในและระหว่างประเทศ

ด้วยเหตุที่ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายต่างๆ มากกว่าผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศหนึ่ง เนื่องจากต้องดำเนินการในหลายๆ ประเทศที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ระบบกฎหมายและข้อบังคับ แนวปฏิบัติทางธุรกิจ ตลอดจนข้อจำกัดทางเทคโนโลยีในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน ทำให้มีความยุ่งยากซับซ้อนในการวางระบบการจ้างงาน การเลิกจ้าง การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และด้านอื่นๆ ซึ่งอาจสรุปข้อแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในและระหว่างประเทศได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องมีมุมมองในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ กว้างกว่าผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศ เนื่องจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติต้องกำหนดระบบการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถใช้ได้ทั่วโลก ดังเช่นในเรื่องการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำนักงานใหญ่ต้องกำหนดระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในประเทศต่างๆ ที่ใช้สกุลเงินที่แตกต่างกันที่ค่าของเงินอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบกับอีกสกุลเงินหนึ่งตลอดเวลา ตัวอย่าง ผู้บริหารชาวอเมริกันที่ทำงานในกรุงโตเกียวที่ได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 10,000 ดอลลาร์สหรัฐอาจพบว่า อำนาจซื้อของเงินเดือนที่ได้รับลดลงเมื่อเงินเยนมีค่าแข็งขึ้นเมื่อเทียบกับเงินดอลลาร์สหรัฐ ดังจะเห็นว่า เงินหนึ่งดอลลาร์สหรัฐแลกเงินญี่ปุ่นได้ 248 เยนในปี 1985 แต่แลกซื้อเงินญี่ปุ่นได้น้อยกว่า 100 เยนในปี 1994² หรือในกรณีสวัสดิการที่บริษัทข้ามชาติจัดให้กับบุคลากรท้องถิ่น อาจมีความซับซ้อนมากขึ้นได้ เช่น บริษัทในสหรัฐอเมริกา มีการประกันสุขภาพให้กับพนักงานและครอบครัวที่ครอบคลุมเฉพาะคู่ครองและบุตรธิดาเท่านั้น ขณะที่บางประเทศ คำว่า "ครอบครัว" หมายรวมถึงญาติพี่น้อง อันได้แก่คู่ครองที่อาจมีได้หลายคน พี่ป้า น้าอา ปู่ย่าตายายและหลาน ดังนั้นผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องพัฒนาระบบที่นอกจากจะเป็นที่ยอมรับในประเทศที่ไปดำเนินงานแล้วยังต้องสอดคล้องกับระบบโดยรวมของบริษัทแม่ด้วย หรือความยุ่งยากที่เกิดจากความขัดแย้งในวัฒนธรรมและข้อกฎหมายใน

ประเทศของบริษัทและประเทศที่ไปดำเนินงาน ดังเช่นประเทศสหรัฐอเมริกา
อเมริกามีกฎหมายห้ามการใช้เพศเป็นข้อจำกัดในการจ้างงานที่ขัดแย้งกับ
กฎหมายของประเทศซาอุดีอาระเบียเกี่ยวกับบทบาทของเพศหญิง ข้อขัด
แย้งนี้ก่อให้เกิดปัญหาสำหรับบริษัทข้ามชาติของอเมริกาที่ต้องการส่งผู้
บริหารหญิงไปรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในต่างประเทศได้เท่าเทียมกับ
ผู้บริหารชาย ซึ่งจะเป็นปัญหาในการมอบหมายให้ไปทำงานในประเทศ
แถบตะวันออกกลาง เป็นต้น

2. **ขอบเขตการดำเนินกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ**
จะกว้างกว่าการดำเนินงานด้านนี้ภายในประเทศหนึ่งโดยเฉพาะใน
เรื่อง que ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่สำนักงานใหญ่ต้องประสานการจัด
หา การจัดสรรและการใช้พนักงานในหลายๆ ประเทศ ขณะที่ผู้บริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทสาขาก็ต้องดำเนินการจัดหาที่พัก การประกัน
สุขภาพ การเดินทาง การศึกษาและการฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมเพื่อ
การพักผ่อนหย่อนใจต่างๆ ให้กับผู้บริหารจากต่างประเทศและพนักงาน
ท้องถิ่น ตัวอย่าง บริษัท เดลต้าอิลเลททรอนิกส์ จำกัดและ บริษัท มินิแบร์
จำกัดในประเทศไทยมีการจัดที่พักให้กับพนักงานคนไทยที่ทำงานในโรง
งาน นอกจากนี้ผู้บริหารจากต่างประเทศอาจต้องเผชิญกับการที่รัฐบาล
ของสองประเทศคือประเทศที่ถือสัญชาติและประเทศที่ไปทำงานเรียกเก็บ
ภาษีรายได้ ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภายใน
ประเทศไม่ต้องประสบเลย
3. **ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องเผชิญความเสี่ยง**
มากกว่า การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศหนึ่งหากมีแนว
ปฏิบัติในการจ้างงานที่ขัดต่อกฎหมายของประเทศนั้นจะถูกเปรียบเทียบ
ปรับจากรัฐบาลของประเทศนั้นได้ หรือ หากไม่สามารถสร้างความ
สัมพันธ์ที่ดีกับสภาพแรงงานในประเทศนั้นได้ก็อาจมีการสไตรค์เกิดขึ้น
ได้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ นอกจาก
จะต้องเผชิญกับความเสี่ยงข้างต้นแล้วยังต้องพบกับความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิด
ขึ้นในประเทศที่ไปดำเนินงานอีก โดยเฉพาะเมื่อบริษัทไปดำเนินการใน
ประเทศที่มีการปฏิวัติรัฐประหาร มีการลักพาตัว หรือ เมื่อมีการก่อการ
ร้ายเกิดขึ้นผู้บริหารบริษัทสาขาในประเทศนั้นต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบ

ในการจัดหาสถานที่ปลอดภัย ตลอดจนพาหนะที่จะนำกลุ่มพนักงานและครอบครัวไปยังสถานที่ปลอดภัย นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติยังต้องเผชิญกับความสูญเสียทางการเงินอันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารจากประเทศแม่หรือประเทศที่สามไม่สามารถทำงานได้ครบวาระที่กำหนด ดังที่เห็นจากการสำรวจของ The National Foreign Trade Council ในปี 1994 ได้คาดคะเนค่าใช้จ่ายที่เสียไปจากการตัดสินใจเลือกบุคลากรที่ไม่เหมาะสมแต่ละครั้งเป็นจำนวน 200,000 – 1.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ³ ทั้งนี้ไม่รวมค่าเสียโอกาส ชื่อเสียงที่เสียไป และความสัมพันธ์ที่เลวลงกับกลุ่มคนต่างๆ และในระหว่างปี 1965–1985 อัตราที่ผู้บริหารชาวอเมริกันไม่สามารถทำงานได้ครบวาระอยู่ระหว่าง 25-40 เปอร์เซ็นต์⁴ ซึ่งเป็นการสูญเสียทางการเงินอย่างมากสำหรับบริษัทข้ามชาติที่ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมได้ สุดท้ายบริษัทข้ามชาติยังต้องเผชิญกับความเสียหายที่รัฐบาลของประเทศที่ไปดำเนินการจะยึดทรัพย์สินของบริษัทข้ามชาติในประเทศนั้น (Expropriation) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศไม่ต้องประสบเลย

แนวคิดหรือปรัชญาด้านการจัดหาบุคลากร

ปรัชญาหรือแนวคิดในด้านการจัดหาบุคลากรของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทข้ามชาติจะมีผลต่อเชื้อชาติหรือประเทศของบุคลากรที่จะรับเข้ามาทำงานในองค์กรด้วย ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 3 แนวคิดที่สำคัญคือ แนวคิดชาตินิยม (Ethnocentric Approach) แนวคิดท้องถิ่นนิยม (Polycentric Approach) และแนวคิดภูมิภาคนิยม (Regiocentric Approach) และแนวคิดโลกนิยม (Geocentric Approach)

แนวคิดชาตินิยม

วิธีการผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทข้ามชาตินิยมใช้บุคคลจากประเทศแม่ (Parent Country Nationals หรือ PCNs บางทีก็เรียก Home-Country Nationals หรือ HCNs) แนวคิดนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อว่า บุคคลของประเทศแม่เป็นบุคคลที่มีความสามารถมากกว่า วิธีการและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ใช้ในประเทศแม่ หรือมุมมองของประเทศ

แม้เป็นสิ่งที่ดีกว่าหรือเหมาะสมที่จะใช้มากกว่าของประเทศอื่นๆ ในการประกอบธุรกิจในด้านต่าง ประเทศ จึงเห็นว่าบุคคลจากประเทศแม่เป็นบุคคลที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงทั้งที่สำนักงานใหญ่และบริษัทสาขาทั่วโลก จึงจัดส่งบุคลากรจากประเทศแม่ไปเป็นผู้บริหารในต่างประเทศที่เรียกกันว่า Expatriates หรือ Expats นอกจากนี้ยังนำนโยบายและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในประเทศไปใช้ที่บริษัทสาขาในต่างประเทศด้วย โดยทั่วไปผู้บริหารบริษัทข้ามชาตินิยมใช้แนวคิดนี้เมื่อมีความต้องการบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคเป็นพิเศษ หรือเมื่อต้องการบุคคลที่มีความสามารถด้านบริหารสูงโดยเฉพาะประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร หรือประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินในกรณีที่เริ่มขยายการดำเนินงานไปยังอีกประเทศหนึ่งเพื่อให้สามารถควบคุมการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด หรือเมื่อต้องการความมั่นใจในความซื่อสัตย์ของบุคคลที่มีต่อบริษัทแม่มากกว่าประเทศที่ไปดำเนินงานโดยเฉพาะเมื่อการลงทุนในต่างประเทศเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีระดับสูงหรือความลับทางธุรกิจ

ข้อดีของการใช้บุคคลจากประเทศแม่

1. มีความคุ้นเคยกับวัตถุประสงค์ นโยบายและแนวทางปฏิบัติของบริษัทแม่
2. มีความสามารถทั้งทางด้านเทคนิคและด้านการบริหาร
3. สามารถประสานงานกับบุคลากรที่สำนักงานใหญ่ได้อย่างดีเนื่องจากมีพื้นฐานการศึกษาและวัฒนธรรมอย่างเดียวกัน
4. ทำให้ง่ายต่อการควบคุมการดำเนินงานของบริษัทสาขาในประเทศต่างๆ

ข้อเสียของแนวคิดชาตินิยม

1. เป็นการยากที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจสังคม การเมืองและภาษาของประเทศที่ไปทำงาน
2. บริษัทเสียค่าใช้จ่ายสูงในการคัดเลือก ฝึกอบรมพัฒนา และรักษาบุคคลนั้นไว้ สำหรับรายละเอียดจะได้กล่าวต่อไป
3. เป็นเหตุให้บุคลากรในท้องถิ่นขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรืออาจก่อให้เกิดการต่อต้านโดยเฉพาะในกรณีที่บริษัทไม่มีนโยบายส่งเสริมคนในท้องถิ่นให้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง
4. อาจเกิดปัญหาด้านครอบครัว โดยเฉพาะเมื่อคู่ครองของบุคคลที่ย้ายไปทำงานในต่างประเทศไม่สามารถหางานที่เหมาะสมทำได้ หรือไม่อาจปรับตัวให้เข้ากับประเทศที่ไปดำเนินการได้

5. บุคลากรท้องถิ่นขาดโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

แนวคิดท้องถิ่นนิยม

แนวคิดนี้บริษัทสาขาค่อนข้างเป็นอิสระจากสำนักงานใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อว่า แต่ละประเทศมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเห็นว่าบุคคลของประเทศที่ไปประกอบธุรกิจ(Host Country Nationals หรือ HCNs) หรือบุคลากรท้องถิ่นมีความเหมาะสมที่สุดที่จะเป็นผู้บริหารในประเทศนั้น เนื่องจากมีความรู้และคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมต่างๆ และแนวปฏิบัติในการทำธุรกิจในประเทศนั้นดีกว่าบุคลากรจากแหล่งอื่นๆ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทต้องการปรับกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละประเทศนั้น การใช้บุคคลท้องถิ่นจะเป็นข้อได้เปรียบเนื่องจากมีความรู้ความเข้าใจ วัฒนธรรม ภาษา วิธีการดำเนินธุรกิจ และสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศนั้นได้ดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อมีสถานการณ์ทางการเมืองที่อ่อนไหวหรือในบางประเทศมีกฎหมายกำหนดสัดส่วนของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องเป็นคนในท้องถิ่น นอกจากนี้บุคลากรท้องถิ่นที่เป็นผู้บริหารระดับสูงยังเป็นบุคคลต้นแบบ(Role Model)สำหรับบุคลากรท้องถิ่นอื่นที่ต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจากประเทศเหล่านี้จะไม่ได้รับการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งบริหารในระดับสูงที่สำนักงานใหญ่หรือในประเทศอื่นๆ เพราะความเชื่อที่ว่า คนของประเทศหนึ่งเหมาะสมที่จะเป็นใหญ่ได้เฉพาะในประเทศนั้น เท่านั้น

ข้อดีของแนวคิดท้องถิ่นนิยม

1. บุคคลมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ตลอดจนแนวปฏิบัติทางธุรกิจของประเทศนั้น เช่น การให้ของขวัญ การต้อนรับ ฯ
2. บริษัทเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าในการจ้างบุคลากรจากประเทศแม่ หรือประเทศที่สามที่มักมีอัตราค่าจ้างสูงกว่า
3. เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในท้องถิ่นมีความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ทำงาน และก่อให้เกิดการอุทิศตัวทำงานอย่างเต็มที่ สำหรับบุคคลที่ต้องการจะก้าวหน้าในตำแหน่งระดับสูง

ข้อเสียของการใช้แนวคิดท้องถิ่นนิยม

1. เป็นการยากที่จะควบคุมการดำเนินงานจากส่วนกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการสื่อสารกับบุคลากรจากประเทศแม่ ทำให้ยากที่จะประสานการดำเนินงานและเป้าหมายระหว่างบริษัทแม่และบริษัทสาขา ที่อาจนำไปสู่ข้อจำกัดในการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วย
3. บุคลากรของประเทศแม่ขาดโอกาสที่จะเสริมสร้างและเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งบริหารระดับสูงของบริษัทที่ต้องการบุคคลที่เข้าใจการดำเนินงานระดับโลก
4. อาจก่อให้เกิดข้อกังขาในตัวผู้บริหารท้องถิ่นเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ที่มีต่อบริษัทแม่

แนวคิดภูมิภาคนิยม (Regiocentric Approach) และแนวคิดโลกนิยม (Geocentric Approach)

แนวคิดนี้เป็นวิธีการที่ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาตินิยมใช้บุคคลจากประเทศที่สาม (Third Country Nationals หรือ TCNs) เป็นผู้บริหารของบริษัทสาขาในต่างประเทศ เนื่องจากมีความเชื่อว่า บุคลากรที่มีความสามารถอาจมาจากที่ใดในโลกก็ได้ อย่างไรก็ตาม สำหรับแนวคิดภูมิภาคนิยม ผู้บริหารของบริษัทสาขาจะเป็นบุคลากรจากประเทศในภูมิภาคนั้น เช่น ผู้บริหารของบริษัทสาขาในประเทศไทยอาจเป็นคนจากประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น ขณะที่ผู้บริหารที่ยึดแนวคิดโลกนิยมจะมองโลกเป็นตลาดแรงงานหนึ่ง จึงพิจารณาบุคคลจากทั่วโลกแล้วเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้าดำรงตำแหน่งสำคัญไม่ว่าที่สำนักงานใหญ่หรือบริษัทสาขาทั่วโลก บุคคลนั้นอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติของบุคคลนั้น ดังนั้นจึงอาจพบชาวเยอรมันเป็นผู้บริหารของบริษัทญี่ปุ่นที่สำนักงานในนครนิวยอร์ก และแนวโน้มนี้จะทวีความนิยมมากขึ้น

ข้อดีของการใช้บุคคลจากประเทศที่สาม

1. จัดเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถทั้งทางด้านเทคนิคและการบริหาร รวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้า

กับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้อย่างดี เนื่องจากมีแหล่งบุคลากรที่กว้าง
ขึ้นที่องค์กรจะเลือกเข้ามาพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้ก้าวขึ้นสูงตำแหน่งผู้
บริหารระดับสูง

2. บุคคลที่ได้อาจมีความรู้เกี่ยวกับประเทศที่เข้าไปทำงานมากกว่าบุคคล
จากประเทศแม่ การใช้บุคคลจากประเทศที่สามนำมาซึ่งความยืด
หยุ่นและการปรับตัวทางวัฒนธรรม ตลอดจนมักมีความสามารถในการ
ใช้ภาษาสองภาษาหรือมากกว่าด้วย
3. เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานและการสื่อสารในภูมิภาคและ
ระหว่างบริษัทสาขาและสำนักงานใหญ่
4. โดยทั่วไปมักเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการจ้างบุคลากรจากประเทศแม่
5. เป็นวิธีการที่ส่งเสริมอาชีพด้านการจัดการระหว่างประเทศ

ข้อเสียของการใช้บุคคลจากประเทศที่สาม

1. บุคลากรในท้องถิ่นอาจขาดความเชื่อถือในความสามารถของผู้บริหาร
จากประเทศที่สาม
2. บุคลากรในท้องถิ่นอาจขาดขวัญและกำลังใจที่จะทำงานเพื่อความก้าว
หน้าในการทำงานหรือก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. อาจทำให้บุคลากรในท้องถิ่นเกิดความรู้สึกต่อต้านผู้บริหารจาก
ประเทศที่สาม โดยเฉพาะในกรณีที่มีความขัดแย้งด้านเชื้อชาติ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้าม ชาติ

การที่บริษัทข้ามชาติจะเลือกใช้แนวคิดในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์แบบ
ใดนั้นมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ปัจจัยที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. นโยบายทางการเมืองและข้อกำหนดด้านกฎหมาย ด้วยเหตุที่แต่ละ
ประเทศมีนโยบายและข้อกำหนดทางกฎหมายที่แตกต่างกัน การใช้กลยุทธ์ใน
การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละประเทศอาจแตกต่างกันไปได้ ตัวอย่าง
บริษัทข้ามชาติที่ใช้แนวคิดชาตินิยมอาจพบว่า นโยบายและข้อกำหนด
ทางกฎหมายของรัฐบาลในประเทศที่ไปดำเนินงานเป็นอุปสรรค

มิตินาน	ชาตินิยม	ท้องถิ่นนิยม	โลกนิยม
ความซับซ้อนขององค์การ	ซับซ้อนเฉพาะในประเทศแม่	แตกต่างกันไปและเป็นอิสระต่อกัน	ความซับซ้อนและความสัมพันธ์ระหว่างกันมาก
อำนาจและการตัดสินใจ	สูงที่สำนักงานใหญ่	ค่อนข้างน้อยที่สำนักงานใหญ่	มุ่งที่จะมีความร่วมมือกันระหว่างสำนักงานใหญ่และบริษัทสาขา
การประเมินผลและการควบคุม	นำมาตรฐานที่ใช้ในประเทศแม่ไปใช้ประเมินบุคลากรในบริษัทสาขา	บริษัทสาขากำหนดขึ้นเอง	กำหนดมาตรฐานที่ใช้ในทุกประเทศ
รางวัลและการลงโทษ สิ่งจูงใจ	สูงที่สำนักงานใหญ่ต่ำในบริษัทสาขา	แตกต่างกันรางวัล อาจสูงหรือต่ำก็ได้ขึ้นกับแต่ละสาขา	ผู้บริหารในท้องถิ่นหรือระหว่างประเทศจะได้รับรางวัลหากทำงานบรรลุเป้าหมายในระดับท้องถิ่นและในระดับโลก
การสื่อสารและการส่งผ่านข้อมูล	มีมากจากสำนักงานใหญ่ไปบริษัทสาขาทั้งคำสั่งและข้อเสนอแนะ	มีน้อยมากระหว่างสำนักงานใหญ่และบริษัทสาขา และยังมีน้อยมากระหว่างบริษัทสาขา	มีทั้งสองทิศทางทั้งระหว่างสำนักงานใหญ่และบริษัทสาขาและระหว่างบริษัทสาขา
การระบุประเทศของบริษัท	สัญชาติของประเทศแม่	สัญชาติของประเทศที่ไปลงทุน	เป็นบริษัทระหว่างประเทศ
การบริหารบุคลากร	รับและพัฒนาบุคคลจากประเทศแม่เพื่อส่งไปเป็นผู้บริหารสำคัญในทุกประเทศทั่วโลก	พัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นสำหรับตำแหน่งสำคัญในประเทศนั้น	พัฒนาคนที่ดีที่สุดจากที่ใดในโลกก็ได้ให้เป็นผู้บริหารสำคัญที่ใดในโลกก็ได้

ที่มา: Harzing, Anne-Wil. (1995). Strategic Planning in Multinational Corporations. In Harzing, AnneWii & Ruyssseveldt, J.V. (Eds). *International Human Resource Management*. Sage Publications. p.44.

ตารางที่ 9.1 แสดงลักษณะการบริหารงานตามปรัชญาการบริหารบุคลากรระหว่างประเทศ

ต่อการดำเนินงานด้านนี้ เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลในประเทศที่ไปดำเนินงาน โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนามีข้อจำกัดจำนวนผู้บริหารจากต่างประเทศที่จะเข้าไปทำงานในประเทศ หรือกำหนดให้ต้องมีการจ้างบุคลากรท้องถิ่นทำงาน อันจะมีผลให้บริษัทข้ามชาติต้องจ้าง ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นโดยเฉพาะบุคลากรด้านเทคนิคและด้านบริหาร เพราะรัฐบาลของประเทศนั้นเห็นว่า การที่มีบริษัทข้ามชาติมาดำเนินงานในประเทศนั้นเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรในประเทศ

2. การพัฒนาด้านบริหาร การศึกษาและด้านเทคโนโลยีบริษัทที่ดำเนินงานในภูมิภาคที่มีระดับการพัฒนาด้านการศึกษา การจัดการและเทคโนโลยีแตกต่างกัน ก็จะพบปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ตัวอย่าง บริษัทข้ามชาติที่มีบริษัทสาขาในยุโรปจะเผชิญปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากบริษัทที่มีสาขาในประเทศอัฟริกาเพราะในยุโรปมีแหล่งแรงงานที่มีการศึกษาดีและมีประสบการณ์ด้านเทคนิคและการจัดการที่น่าพอใจ ดังนั้นโอกาสที่จะใช้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใดก็ได้ แต่ในอัฟริกาการศึกษาด้านเทคนิคและการจัดการค่อนข้างจำกัด และแรงงานส่วนใหญ่ขาดทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในกระบวนการผลิตสมัยใหม่หรือกิจกรรมด้านบริการสมัยใหม่ ตัวอย่างเมื่อ ANZ Bank⁵ (Australia and New Zealand Banking Group) ขยายการดำเนินงานไปยังประเทศเวียดนามนั้น บริษัทต้องการบุคคลสำหรับตำแหน่งพนักงานและหัวหน้างานระดับต้น แต่ไม่สามารถหาคนที่มีประสบการณ์การให้บริการด้านการเงินได้ บริษัทจึงต้องเลือกบุคคลที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้แล้วจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อ การโอนเงิน และหน้าที่ความรับผิดชอบทางการเงินอื่นๆ เป็นเวลา 3 เดือน
3. การควบคุมจากส่วนกลางและการกระจายการควบคุม ความต้องการด้านบุคลากรยังได้รับผลกระทบจากการที่บริษัทข้ามชาติมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางหรือกระจายอำนาจไปยังบริษัทสาขา บริษัทที่ใช้การรวมอำนาจที่ส่วนกลางมักนิยมที่จะจ้างผู้บริหารจากประเทศแม่ (Parent Country) แล้วส่งไปดำเนินงานในประเทศที่ไปดำเนินการ (Host Country) ส่วนบริษัทที่ใช้การกระจายการตัดสินใจ มักนิยมที่จะใช้การจ้างผู้บริหารในประเทศที่ไปประกอบธุรกิจ การตัดสินใจเลือกใช้การรวมหรือกระจายอำนาจและการตัดสินใจขึ้นกับ

รูปแบบและการจัดโครงสร้างองค์การ กล่าวคือบริษัทที่ให้ความสำคัญต่อความแตกต่างในแต่ละประเทศนิยมที่จะใช้การกระจายอำนาจ ขณะที่บริษัทที่มุ่งมองหาสิ่งที่เหมือนกันของผู้บริโภคทั่วโลกจะเน้นที่การรวมอำนาจ

4. **เทคโนโลยีและลักษณะสินค้า** สำหรับสินค้าและบริการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่ต้องรักษามาตรฐานการผลิตและการควบคุมคุณภาพระดับหนึ่งจำเป็นต้องมีการควบคุมหน้าที่การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จากส่วนกลางและต้องใช้ผู้บริหารและบุคลากรด้านเทคนิคจากสำนักงานใหญ่เพื่อตรวจสอบมาตรฐานเหล่านี้ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทสาขาตั้งอยู่ในประเทศที่มีความชำนาญด้านการบริหารและเทคโนโลยีในระดับต่ำ หรือสินค้าบางชนิดอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับรสนิยมของคนในท้องถิ่นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาดนั้น ตัวอย่าง สินค้าประเภทอาหารบางอย่างเป็นที่นิยมบริโภคมากในสหรัฐอเมริกา อาจไม่เป็นที่นิยมบริโภคในประเทศอื่น ในกรณีเช่นนี้การปรับเปลี่ยนสินค้าให้เหมาะกับรสนิยมของผู้บริโภคในต่างประเทศอาจมีผลให้ต้องใช้แนวทางการจัดหาบุคลากรจากท้องถิ่น
5. **วัฏจักรชีวิตองค์การ(Organizational Life Cycle)** นักวิจัยบางคนกล่าวว่าแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่เหมาะสมจะขึ้นกับวัฏจักรชีวิตองค์การและวงจรชีวิตสินค้าในตลาดต่างประเทศ² นั่นคือในขั้นแรกที่องค์การเริ่มดำเนินการจะมุ่งเน้นให้สินค้าเป็นที่ยอมรับภายในประเทศก่อนจึงจำกัดการดำเนินงานในต่างประเทศ การติดต่อกับต่างประเทศจำกัดเฉพาะการส่งสินค้าออกหรือการดำเนินงานด้านการขายในต่างประเทศ ในระหว่างขั้นตอนนี้องค์การมีแนวโน้มที่จะใช้แนวคิดชาตินิยมในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่สองเป็นขั้นตอนการขยายหน้าที่ ขั้นตอนนี้องค์การเห็นว่าการดำเนินงานในต่างประเทศเป็นส่วนที่จะนำมาซึ่งการขยายตัวขององค์การจึงอาจมีการจัดตั้งฝ่ายต่างประเทศขึ้น องค์การจึงอาจใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ก่อนจนเมื่อมีการลงทุนในรูปแบบอื่นมากขึ้น และพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีความสามารถที่ต้องการแล้วอาจหันไปใช้แนวคิดท้องถิ่นนิยมในการบริหารบริษัทสาขาแต่ละแห่ง ส่วนขั้นตอนที่สาม บริษัทพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและควบคุมต้นทุนการผลิต บริษัทจึงต้องพยายามดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาดและประสานการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานที่ประเทศแม่กับบริษัทสาขาในแต่ละประเทศ

บริษัทจึงนิยมใช้แนวคิดภูมิภาคนิยมหรือโลกนิยม และในขั้นสุดท้ายที่บริษัทต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งตลาดภายในและต่างประเทศจึงต้องดำเนินงานในระดับโลก โดยอาจมีการจัดตั้งเครือข่าย พันธมิตรและบริษัทร่วมทุนที่กระจายไปทั่วโลก การดำเนินงานด้านต่างๆ ของบริษัทแม่และบริษัทสาขาต้องประสานสอดคล้องกันเพื่อให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันสูงสุด บริษัทจึงใช้แนวคิดโลกนิยมเพื่อให้มีการวิจัยและพัฒนา การตลาด การผลิต และการจัดจำหน่ายจากทั่วโลก

6. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมโดยเฉพาะวัฒนธรรมของประเทศแม่มีบทบาทต่อแนวทางปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติ เพราะวัฒนธรรมจะมีผลต่อการตัดสินใจที่สำนักงานใหญ่ใน 2 ประการคือ
 - 6.1 วัฒนธรรมของบางประเทศเหมาะสมที่จะใช้แนวคิดชาตินิยมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีข้อมูลบ่งชี้ว่า บริษัทข้ามชาติของบริษัทญี่ปุ่นนิยมที่จะใช้บุคลากรจากประเทศตนไปดำรงตำแหน่งบริหารในบริษัทสาขาในต่างประเทศมากกว่าบริษัทจากอเมริกาและยุโรป⁶
 - 6.2 การผสมผสานวัฒนธรรมในบริษัทสาขาของบริษัทข้ามชาติและระดับความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในระหว่างบริษัทสาขา จะจำกัดการใช้แนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ นั่นคือหากความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีมากก็จะเป็นการยากที่สำนักงานใหญ่จะกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันในบริษัทสาขาทุกแห่งได้ ดังนั้นแม้ว่าบริษัทข้ามชาติจะต้องการใช้แนวคิดชาตินิยม แต่ นโยบายและวิธีการนั้นอาจไม่เหมาะสมที่จะใช้ในบริษัทสาขาบางแห่ง บริษัทข้ามชาตินั้นอาจต้องเปลี่ยนไปใช้แนวคิดท้องถิ่นนิยมหรือภูมิภาคนิยมแทนได้

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดด้านการจัดหาบุคลากรของบริษัทข้ามชาติ⁷

Rosalie Tung ได้ศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาด้านบุคลากรของบริษัทข้ามชาติจากสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น พบว่า บริษัทจากอเมริกาและยุโรปนิยมใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ในประเทศที่ด้อยพัฒนา แต่จะใช้ผู้บริหารในประเทศท้องถิ่นสำหรับประเทศที่พัฒนาแล้ว

ขณะที่บริษัทจากประเทศญี่ปุ่นนิยมใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ในทั่วทุกภูมิภาคของโลกโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูง

สำหรับเหตุผลในการใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ของบริษัทเหล่านี้ Tung พบว่าเหตุผลสำคัญที่บริษัทข้ามชาตินิยมใช้คนจากประเทศของตนคือเพื่อไปดำเนินการจัดตั้ง เหตุผลที่ผู้ตอบให้ความสำคัญในอันดับรองลงไปคือ คนจากประเทศของตนมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่จำเป็นมากกว่า ส่วนเหตุผลอื่น ๆ ก็มีดังนี้

- เพื่อให้มีประสบการณ์ในการดำเนินงานระหว่างประเทศ เพื่อให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
- เพื่อให้มีความสะดวกในการประสานงานและการควบคุม
- เมื่อไม่อาจหาบุคคลที่มีความสามารถที่ต้องการในประเทศนั้นได้
- บริษัทจะดำเนินงานในต่างประเทศเพียงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น
- ประชากรในประเทศที่ไปดำเนินธุรกิจมีหลายเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ การที่เลือกคนเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ใดเผ่าพันธุ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทางการเมืองหรือกฎหมายได้
- ความต้องการที่จะรักษาภาพลักษณ์ความเป็นบริษัทต่างประเทศไว้
- ความเชื่อว่า บุคคลจากประเทศแม่เป็นบุคคลที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

อย่างไรก็ตาม การใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่มีแนวโน้มลดลง แม้ในบริษัทญี่ปุ่นที่นิยมใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่มาเป็นเวลานาน ก็เริ่มให้ผู้บริหารในท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการบริหารบริษัทสาขาในประเทศนั้น สำหรับเหตุผลที่ใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ลดลงมี 4 ประการคือ

1. จำนวนบริษัทสาขาของบริษัทญี่ปุ่นมีมากขึ้น ทำให้ยากที่จะหาบุคคลจากประเทศแม่ที่มีความสามารถไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารในต่างประเทศได้
2. บุคคลในท้องถิ่นมีความสามารถมากขึ้นทำให้ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ที่เสียค่าใช้จ่ายสูง
3. การใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง อันจะมีผลกระทบต่อกำไรของบริษัท
4. นโยบายด้านการบริหารบุคลากรของบริษัทญี่ปุ่นเริ่มเปลี่ยนแปลงไป เพราะได้ประจักษ์แล้วว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่ประสบความสำเร็จในการ

ปรับเปลี่ยนสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการในตลาดสหรัฐได้ รวมถึง
ไม่สามารถดำเนินการอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความ
ต้องการของผู้บริโภค อันเป็นปัจจัยที่จำเป็นในการแข่งขันกับบริษัท
อเมริกัน

วงจรการทำงานระหว่างประเทศ(International Transfer Cycle)

วงจรการทำงานระหว่างประเทศ หมายถึง การที่บุคคลเดินทางไปทำงานใน
ต่างประเทศจนหมดภาระแล้วเดินทางกลับประเทศนั้น จากการศึกษาวรรณกรรมพบว่าผู้ที่เดิน
ทางไปทำงานในต่างประเทศมีอัตราความล้มเหลว(Failure Rate) สูง ความล้มเหลวนี้เกิดขึ้น
เมื่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้เดินทางไปทำงานในต่างประเทศไม่สามารถทำงานได้ครบ
ภาระหรือบางรายออกตอนอยู่ในต่างประเทศแต่ทำงานได้ต่ำกว่าความสามารถที่บริษัทคาดหวังไว้
บางรายทำงานได้เพียง 30 เปอร์เซ็นต์ของงานที่ทำได้เมื่อทำงานในประเทศ⁸ ด้วยเหตุที่ผู้ไป
ทำงานต่างประเทศไม่สามารถทำงานได้ตามกำหนดเวลาเกิดขึ้นบ่อยมาก กล่าวคือ บริษัท
อเมริกันเมื่ออัตราการเกิดขึ้น 25-40 เปอร์เซ็นต์ขึ้นกับสถานที่ที่ไปทำงาน⁹ ซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่า
เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทจากยุโรปและประเทศญี่ปุ่น โดยที่บริษัทจากญี่ปุ่นมีอัตราการล้ม
เหลวของผู้ไปทำงานต่อประเทศเพียง 14 เปอร์เซ็นต์ ขณะที่บริษัทจากประเทศในยุโรปมีเพียง
3 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น¹⁰ เหตุผลสำคัญของความล้มเหลวนี้คือ ความไม่สามารถของตัวผู้บริหาร
ในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ ถ้าตอบแทนไม่เพียงพอ รู้สึกสูญเสียอำนาจในการ
ทำงาน และลรอบครัว¹¹

สำหรับกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลากรล้ม
เหลวในการทำงานในต่างประเทศก็มี การคัดเลือกและการเตรียมบุคคลากรไม่ดีพอ การไม่มีสิ่ง
สนับสนุนระหว่างการทำงานในต่างประเทศมากพอ และการเตรียมการเพื่อรองรับการเดินทาง
กลับไม่เหมาะสม ดังนั้นบริษัทต่างๆ จึงต้องพัฒนาแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บุคคลเดินทาง
ไปทำงานในต่างประเทศให้สำเร็จผลที่ต้องการ สำหรับขั้นตอนสำคัญที่ผู้บริหารงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงมีดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนก่อนออกเดินทาง
 - 1.1 การคัดเลือกบุคคลากร
 - 1.2 การเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลากร

2. ขั้นตอนการทำงานในต่างประเทศ
3. ขั้นตอนการย้ายกลับเมื่อครบวาระการทำงาน(Repatriation)

ขั้นตอนก่อนออกเดินทาง

ในขั้นตอนนี้มีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่สำคัญ คือ การคัดเลือก และการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะไปทำงานในต่างประเทศ

การคัดเลือก

การตัดสินใจเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศถือเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งของบริษัทข้ามชาติให้ความสนใจเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่จะทำงานได้ครบตามวาระ เพราะหากมีการรับและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะลดความล้มเหลวของพนักงานลงจาก 40 เปอร์เซ็นต์เหลือเพียง 25 เปอร์เซ็นต์¹² ในการคัดเลือกนี้ บริษัทจะกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการพิจารณาคัดเลือก ส่วนการตัดสินใจจะแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ ทรัพยากร วัฒนธรรม ฯ ของบริษัทนั้น

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารระหว่างประเทศ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในต่างประเทศนั้นต้องพิจารณาความสามารถและทักษะต่างๆ ให้เหมาะสมกับปรัชญาด้านการบริหารบุคลากรขององค์กรนั้น ซึ่งลักษณะของบุคคลที่ต้องการสามารถแยกได้เป็น 3 ประการที่สำคัญดังนี้

1. ความสามารถในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ที่ครอบคลุมถึงงานทั้งด้านเทคนิค งานในหน้าที่และงานด้านบริหาร (Technical, Functional and Managerial competence) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการไปทำงานต่างประเทศ เพราะการไปทำงานที่ได้รับมอบหมาย ตัวอย่าง การไปเป็นผู้จัดการโรงงานผลิตในต่างประเทศนั้น ต้องอยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ที่บางครั้งอาจไม่สามารถปรึกษาปัญหาต่างๆ ในทันทีได้ จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านการผลิตและงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เช่น รู้ว่าจะผลิตอะไร กระบวนการผลิตที่จะใช้ และอื่นๆ หรือการไปเป็นผู้บริหารการตลาดก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับสื่อโฆษณาที่มีในประเทศนั้น ระบบการจัดจำหน่าย สภาพการแข่งขัน และลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริโภคใน

ประเทศนั้น นอกจากนั้นก็ต้องมีความเป็นผู้นำด้วยเพื่อให้สามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้กระทำการที่ต้องการ

2. ความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นในการไปทำงานในต่างประเทศ ที่รวมถึง

2.1 บุคลิกลักษณะและความสามารถอื่นๆ (Personal Characteristics and Related Abilities) ลักษณะที่สำคัญด้านนี้ก็มี

2.1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง ที่ครอบคลุมถึง การเป็นอิสระและการพึ่งตนเอง การมีความยืดหยุ่น การมองโลกในแง่ดี ความอดทนต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือ การมีความคิดริเริ่ม และความเฉลียวฉลาด ลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะการทำงานในต่างประเทศนั้นมักต้องศึกษาวิเคราะห์และตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ โดยลำพัง

2.1.2 การมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดี ก็เป็นสิ่งสำคัญในการไปทำงานในต่างประเทศ ในด้านสภาพร่างกาย สุขภาพที่ไม่แข็งแรงนอกจากจะเป็นอุปสรรคในการทำงานแล้วยังมีผลให้ไม่สามารถทำงานได้ครบวาระอีกด้วย นอกจากนี้ในบางประเทศการสาธารณสุขมูลฐานยังไม่ดีเพียงพอด้วย ส่วนสภาพจิตใจก็เป็นสิ่งจำเป็น เพราะการทำงานในต่างประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปโดยสิ้นเชิงนั้น บุคคลต้องสามารถที่จะอดทนหรือยอมรับต่อความแตกต่างที่ต้องเผชิญได้จึงจะประสบความสำเร็จในการทำงาน

2.1.3 ความมีใจกว้าง หมายถึงความสามารถในการยอมรับความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และแนวปฏิบัติของบุคคลและกลุ่มในวัฒนธรรมอื่น รวมถึงการเปิดรับต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกอย่างรวดเร็ว

2.1.4 ความสามารถในการสื่อสาร บุคคลควรมีทักษะติดต่อสื่อสารทั้งการสื่อสารทางวาจาและที่ไม่ใช่ทางวาจา (Verbal and non-verbal Communications) กับบุคคลอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหน้าที่ของรัฐ ชุมชน ฯลฯ รวมถึงความสามารถในการสร้างเชื่อถือและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับทุกกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง

2.2 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ให้อำนาจกับสภาพแวดล้อมในประเทศนั้น ผู้บริหารงานที่จะประสบผลสำเร็จไม่ว่าจะประเทศใด ต้องเข้าใจสถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น พร้อมทั้งปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงที่เผชิญในต่างประเทศทั้งในการดำรงชีวิตส่วนตัว และทำงานร่วมกับคนที่มีความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวิธีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างไปได้อย่างดี รวมถึงความสามารถ ในการเข้าใจแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ไร้อุณหภูมิ และท่าทีสภาพ ใจได้อย่างดีต่าง ๆ เพื่อให้สามารถการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ครอบครัว (Family Situation) ครอบครัวเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณาใน การคัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศ เพราะหากครอบครัวไม่มีความสุข ผู้บริหารก็จะทำงานไม่ได้ผลดี ในการศึกษาวิจัยข้ามชาติของสหรัฐอเมริกา พบว่า¹³ การที่คู่ครองไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งด้านวิถีชีวิต และวัฒนธรรมได้เป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลวของผู้บริหารที่ไปทำงานใน ต่างประเทศ ด้วยเหตุนี้หลายบริษัท เช่น บริษัท 3เอ็ม จำกัด¹⁴ จึงมีการ พิจารณากลับกรองความสามารถของสมาชิกในครอบครัวของผู้ที่จะไปทำงาน ในต่างประเทศในด้านการปรับตัวที่จะอยู่อาศัยในสภาพแวดล้อมและการดำรง ชีวิตที่แตกต่างไปจากประเทศของตนด้วย สถานการณ์จะมีความซับซ้อนมากขึ้นเมื่อสมาชิกของครอบครัวต้องลาออกจากงาน อาชีพหรือโรงเรียนเพื่อติดตามไปยังต่างประเทศ

แต่ละบริษัทจะให้ความสำคัญต่อเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นไม่เหมือนกัน อันเนื่อง จากปรัชญาการดำเนินงานและประสบการณ์การดำเนินธุรกิจในต่างประเทศของบริษัทนั้น โดยทั่วไปบริษัทที่เพิ่งส่งพนักงานไปทำงานในต่างประเทศครั้งแรกจะมีเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานมากกว่าบริษัทที่ดำเนินงานระหว่างประเทศมาเป็นเวลานานแล้ว นอกจากนั้น Tung ยังพบว่า¹⁵ เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกนี้จะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ:

1. ตำแหน่งงานหรือลักษณะของงานในต่างประเทศ เช่น ประเทศและผู้บริหารองค์การต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างดี มีความสามารถ ด้านการบริหาร มีวุฒิภาวะ มีความมั่นคงทางอารมณ์ และสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างดี ในขณะที่หัวหน้าฝ่ายต่างๆ

ต้องมีวุฒิภาวะ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความรู้งานในหน้าที่เป็นอย่างดี เป็นต้น

2. วัฒนธรรมของประเทศของบริษัทข้ามชาติ เช่น บริษัทของสหรัฐอเมริกา จะให้ความสำคัญด้านเทคนิคค่อนข้างมาก ในขณะที่บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญด้านพฤติกรรมหรือทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มคนที่ต้องทำงานด้วยมากกว่า เป็นต้น

แหล่งที่มาของพนักงาน

บุคลากรที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศนั้นอาจเป็นบุคคลในหรือนอกองค์กรก็ได้ โดยทั่วไป บริษัทส่วนใหญ่จะส่งพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทไปทำงานในต่างประเทศ เหตุผลสำคัญคือเป็นผู้ที่บริษัทรู้ถึงความรู้ความสามารถด้านต่างๆ เป็นอย่างดีแล้ว และบุคคลเหล่านี้รู้ถึงปรัชญาการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรดีอยู่แล้ว โดยอาจเป็นพนักงานที่กำลังทำงานอยู่ในต่างประเทศหรือที่ทำงานอยู่ในบริษัทแม่ทั้งที่มีและไม่เคยมีประสบการณ์ด้านต่างประเทศเลยก็ได้ บางบริษัทอาจใช้พนักงานที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาช่วยทำงานในต่างประเทศเป็นการชั่วคราว เช่นเมื่อบริษัท Whirlpool จำกัด¹⁶ ต้องการขยายการดำเนินงานโดยการตั้งโรงงานผลิตเครื่องซักผ้าที่นครเซี่ยงไฮ้ก็ได้ว่าจ้างวิศวกรที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาทำงานนี้ หรือ บริษัท GTE จำกัด¹⁷ ของอเมริกาได้รวบรวมรายชื่อพนักงานที่เกษียณอายุแล้วไว้ได้ถึง 275 คนที่พร้อมที่จะกลับเข้าทำงานในต่างประเทศในระยะเวลาสั้นๆ อย่างไรก็ตาม บริษัทบางแห่งอาจมองหาบุคคลที่จะไปทำงานในต่างประเทศจากบริษัทอื่น ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่กำลังทำงานที่บริษัทอื่นในประเทศแม่ แต่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะไปทำงานในต่างประเทศหรืออาจเป็นบุคคลที่กำลังทำงานอยู่ในต่างประเทศก็ได้ สำหรับตำแหน่งระดับสูง บางบริษัทก็ใช้บริษัทจัดหาบุคลากรที่เรียกว่า Headhunters ช่วยในการมองหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากบริษัทอื่นๆ เข้ามาทำงาน

บางครั้ง ธุรกิจจะใช้วิธีการกำหนดที่ตั้งโรงงานให้อยู่ใกล้กับแหล่งแรงงานที่เหมาะสม เช่น บริษัท Upjohn และ Pharmacia จำกัด¹⁸ ที่ความร่วมมือกิจการกันในกลางคริสต์ทศวรรษ 1990s เดิมเลือกกรุงลอนดอนเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ แต่ต่อมาได้ย้ายสำนักงานใหญ่มาที่ฝั่งตะวันออกของอเมริกา เนื่องจากที่ลอนดอนไม่มีบุคคลที่มีความสามารถในด้านต่างๆ มากพอที่จะบรรจุเข้าทำงานในบริษัท ทำให้ง่ายในการที่จะรับและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นอกจากนี้ยังเพื่อให้อยู่ใกล้คู่แข่งรายใหญ่ด้วย

โดยทั่วไปบริษัทข้ามชาติไม่นิยมรับบุคลากรที่ไม่เคยมีประสบการณ์การทำงาน มาก่อนให้ไปทำงานในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม บางบริษัทก็จ้างผู้ที่จบการศึกษาใหม่ที่มีความรู้ภาษาต่างประเทศ มีประสบการณ์ในการเดินทางระหว่างประเทศ และศึกษาด้านธุรกิจระหว่างประเทศหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องให้ไปทำงานในต่างประเทศ เช่น บริษัท โคคา โคล่า จำกัด¹⁹ จัดโครงการฝึกงานสำหรับนักศึกษาต่างชาติที่กำลังศึกษาในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในอเมริกาและต้องการเดินทางกลับประเทศหลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว โดยบริษัทจะมอบหมายให้ทำงานเป็นทีมในโครงการทางธุรกิจและให้รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย บริษัทจะพิจารณาจ้างนักศึกษาเหล่านี้จากการสังเกตการทำงานและการประเมินจากรายงานผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับมอบหมาย จากการติดตามผลของโครงการฝึกงานนี้บริษัทจะรับนักศึกษาฝึกงาน 60 เปรเซ็นต์จากนักศึกษาฝึกงานทั้งหมด หรือทุกปีบริษัท คอลเกต ปาล์มโอลีฟ จำกัด²⁰ จะคัดเลือกผู้จบการศึกษาใหม่จำนวน 15 คนจากผู้สมัครทั้งหมด 15,000 คนให้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแข่งขันในตลาดโลก ซึ่งบริษัทได้ประโยชน์จากโครงการนี้หลายประการ เช่น ได้บุคลากรที่มีความสามารถ ได้แสดงให้เห็นให้ผู้เข้าการอบรมเห็นปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมที่แอบแฝงในตัวบุคคลในการดำเนินงานในตลาดระหว่างประเทศ ฯลฯ

แนวโน้มที่น่าสนใจประการหนึ่งที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทข้ามชาติที่มีเชื้อชาติของประเทศแม่มีสัดส่วนลดลงจากจำนวนผู้บริหารบริษัททั้งหมด ไปเป็นผู้บริหารจากประเทศอื่นๆ มากขึ้น

กระบวนการคัดเลือก

เมื่อองค์การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะไปทำงานในต่างประเทศแล้ว งานขั้นต่อไปคือ การพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม บางแห่งอาจให้พนักงานการประเมินตนเองก่อนว่าเหมาะสมหรือพร้อมที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศหรือไม่ เมื่อมีผู้สมัครแล้วบริษัทต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม กระบวนการคัดเลือกนี้มีความสำคัญมากเพราะค่าใช้จ่ายในการส่งบุคลากรไปทำงานยังต่างประเทศนั้นสูงมาก โดยเฉพาะเมื่อบุคคลนั้นต้องเดินทางกลับก่อนกำหนดเพราะไม่สามารถทำงานได้ ค่าใช้จ่ายจากความล้มเหลวนี้นี้มีค่าประมาณ 40,000 - 250,000 เหรียญสหรัฐที่รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การโยกย้าย และการสูญเสียด้านการบริหาร แต่ไม่รวมผลประกอบการที่ลดลงของบริษัทสาขา²¹ ในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศนั้นบริษัทข้ามชาติควรพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ที่จะใช้ในการทดสอบและประเมินความสามารถของบุคคล และใช้เวลาในการคัดเลือกมากพอ สำหรับวิธีการที่ใช้ในการ

คัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศมีหลายวิธี แต่วิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือการทดสอบและการสัมภาษณ์ องค์กรบางแห่งใช้ทั้งการทดสอบบุคลิกภาพ เซอร์วิเชียน และยังมี การสัมภาษณ์อีกหลายครั้ง บางบริษัทมีการจัดตั้งศูนย์การคัดเลือกที่ใช้ทั้งการฝึกปฏิบัติ การทดสอบ และสัมภาษณ์ที่ต้องใช้ระยะเวลาหลายวันในการทดสอบเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่จะไปทำงานในต่างประเทศ

การทดสอบ วิธีนี้เป็นที่นิยมมากในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในประเทศ อย่างไรก็ตามบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้การทดสอบในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศเนื่องจากเป็นวิธีการที่เสียค่าใช้จ่ายสูง และจากประสบการณ์ของบริษัทที่ใช้การทดสอบในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศพบว่าไม่ได้ทำให้กระบวนการคัดเลือกดีขึ้น²² ในปัจจุบันบริษัทส่วนใหญ่จึงพิจารณาประวัติการทำงาน และวิจารณ์งานส่วนตัวของผู้คัดเลือกเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น บริษัทที่มีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศจะสามารถใช้วิจารณ์งานในการเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศได้ดีขึ้น

จากการศึกษาของ Tung พบว่า²³ มีบริษัทของอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่นเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่ใช้การทดสอบความสามารถด้านเทคนิค ขณะที่บริษัทอเมริกันเพียง 5 เปอร์เซ็นต์และบริษัทเยอรมัน 21 เปอร์เซ็นต์ที่ใช้การทดสอบความสามารถในด้านการสร้างความสัมพันธ์ ขณะที่บริษัทญี่ปุ่นไม่ใช้เลย และบริษัทอเมริกันใช้การทดสอบทั้งด้านเทคนิคและการสร้างความสัมพันธ์ ส่วนบริษัทเยอรมันมุ่งทดสอบด้านจิตวิทยามากกว่า

การสัมภาษณ์ บริษัทข้ามชาติจำนวนมากใช้การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคคลรวมถึงคู่ครองในการไปทำงานในต่างประเทศด้วย

จากการศึกษาของ Tung พบว่า²⁴ ในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานในตำแหน่งบริหาร บริษัทอเมริกัน 52 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์ทั้งตัวผู้สมัครและคู่ครอง และ 47 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์เฉพาะตัวผู้สมัคร ส่วนตำแหน่งด้านเทคนิค 40 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์ทั้งตัวผู้สมัครและคู่ครอง และ 59 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์เฉพาะตัวผู้สมัคร ส่วนบริษัทเยอรมันนั้น 41 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์ทั้งตัวผู้สมัครและคู่ครอง และ 59 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์เฉพาะตัวผู้สมัครสำหรับงานด้านบริหาร ส่วนตำแหน่งงานด้านเทคนิค 62 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์ทั้งตัวผู้สมัครและคู่ครอง และ 39 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์เฉพาะตัวผู้สมัคร

ในกระบวนการคัดเลือกนี้ ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติให้ความสำคัญในการประเมินความสามารถด้านอื่นๆ ของบุคคลที่จะไปทำงานในต่าง

ประเทศมากขึ้นกว่าความสามารถด้านเทคนิค ซึ่งการประเมินความสามารถบางด้านทำได้ง่าย เช่น ความสามารถในการใช้ภาษา ฯ นอกจากนี้ สิ่งจูงใจและความสนใจที่จะไปทำงานในต่างประเทศ ก็เป็นปัจจัยอีกประการที่ต้องให้ความสนใจ เพราะบางคนมีความฝันที่จะไปใช้ชีวิตในต่างประเทศ บางคนเห็นว่าการมีประสบการณ์ในการทำงานในต่างประเทศจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคตได้ ในกรณีนี้ควรให้ความสนใจต่อสิ่งจูงใจและความสนใจของสมาชิกของครอบครัวของผู้สมัครด้วย เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการทำงานของผู้สมัครได้ หรือประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารอาจลดลงได้หากสมาชิกในครอบครัวไม่มีความสุขหรือสับสนในการดำรงชีวิตในสิ่งแวดล้อมใหม่ โดยเฉพาะเมื่อภรรยาหรือสามีที่ติดตามไปต่างประเทศอาจสูญเสียความก้าวหน้าในการทำงานไป หรือไม่อาจหางานที่เหมาะสมในประเทศนั้นทำได้ ส่วนบุตรธิดาก็อาจมีปัญหาในเรื่องการศึกษา โดยเฉพาะเมื่อไม่สามารถพูดภาษาท้องถิ่นได้ หรืออาจพบว่า เนื้อหาวิชาในโรงเรียนในประเทศที่ไปต่ำกว่ามาตรฐานสูงหรือต่ำกว่าที่เคยศึกษามาก

ด้วยเหตุนี้บริษัทข้ามชาติจึงทุ่มเททรัพยากรในการคัดเลือกบุคคลที่จะไปทำงานในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ตัวอย่าง บริษัท AT&T จำกัด²⁵ ได้ให้ทั้งการทดสอบบุคลิกภาพและการสัมภาษณ์ในกระบวนการคัดเลือกมาเป็นเวลานาน ปัจจุบันยังมีการใช้จิตวิทยาในการประเมินความสามารถของผู้สมัครในด้านต่างๆ นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญกับครอบครัวของผู้สมัครมากขึ้น เป็นผลให้ผู้สนใจที่จะไปทำงานในต่างประเทศนั้นต้องมีการประเมินตนเองก่อนและส่งผลให้มีการถอนตัวจากการสมัครไปทำงานในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก

การเตรียมความพร้อมบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า หากบริษัทมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมก่อนออกเดินทางไปทำงานในต่างประเทศจะมีผลให้สามารถปรับตัวและทำงานในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁶ อย่างไรก็ตามบริษัทของอเมริกันไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมากนัก ซึ่งเหตุผลสำคัญคือไม่เห็นความสำคัญของการเตรียมความพร้อม ไม่เห็นความจำเป็นเพราะเห็นว่าบุคลากรที่เลือกมีความสามารถในการทำงานที่โดดเด่น เห็นว่าไม่คุ้มเพราะบุคคลไปทำงานในต่างประเทศเพียงระยะเวลาไม่นานนัก และมีเวลาน้อยระหว่างการคัดเลือกและการออกเดินทาง อย่างไรก็ตาม จากอัตราความล้มเหลวที่สูง มีผลให้บริษัทข้ามชาติหันมาให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมมากขึ้นเพราะต้องการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่สามารถทำงานในต่างประเทศได้ ตัวอย่าง บริษัท เจเนรัล มอเตอร์ จำกัด²⁷ ได้

จ่ายเงินเกือบ 500,000 แส่นเหรียญดอลลาร์ทุกปีในการจัดให้มีโครงการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารชาวอเมริกันและครอบครัว 150 คนหรือมากกว่าที่สนใจที่จะไปทำงานในต่างประเทศเพื่อลดความเสี่ยงจากการล้มเหลวในการไปทำงานในต่างประเทศที่อาจจะเกิดขึ้นในการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรนี้ บริษัทควรจัดให้มีการชี้แจงสรุป และการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ

การชี้แจง

การชี้แจงนี้ควรจัดทำขึ้นเพื่อให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบและการดำรงชีวิต เช่น นโยบายของบริษัทในการส่งบุคลากรไปต่างประเทศ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับ อาทิ อัตราภาษี ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการศึกษาของบุตรธิดาในประเทศที่จะไปทำงาน การหยุดพักผ่อนและการเดินทางกลับมาเยี่ยมครอบครัว รวมถึงหน้าที่การงานเมื่อทำงานครบวาระ นอกจากนี้ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สถาบันและค่านิยมทางวัฒนธรรม แนวปฏิบัติทางสังคมและธุรกิจที่เป็นที่ยอมรับในประเทศนั้นด้วย การให้ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานเล็งเห็นถึงสภาพที่เป็นจริงและความยุ่งยากต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานและการดำรงชีวิตในสภาพแวดล้อมใหม่ ที่จะช่วยให้พนักงานประเมินความสามารถของตนเองในการที่จะทำงานและดำรงชีวิตในประเทศนั้นได้ดีขึ้น

สำหรับวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการให้ข้อมูลนี้ก็มีหลากหลาย เช่น การศึกษาจากเอกสาร การให้ชมโสตทัศนูปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเทศนั้น การพบปะพูดคุยกับผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับประเทศนั้น หรือผู้ที่เคยไปทำงานในประเทศหรือภูมิภาคนั้นมาแล้ว การให้พนักงานและครอบครัวเดินทางไปยังประเทศนั้นก่อนที่จะเดินทางไปทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ฯลฯ ที่บริษัทข้ามชาติสามารถเลือกใช้ผสมผสานกันได้

การฝึกอบรม

เมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปอาจมีผลกระทบต่อสภาพร่างกายและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรได้ ธุรกิจจึงหาวิธีการที่จะจัดการสภาพดังกล่าวให้ดีที่สุดเพื่อให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในต่างประเทศ วิธีการหนึ่งคือธุรกิจควรจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรก่อนเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถในการทำงานในหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้อง เช่นการฝึกอบรม

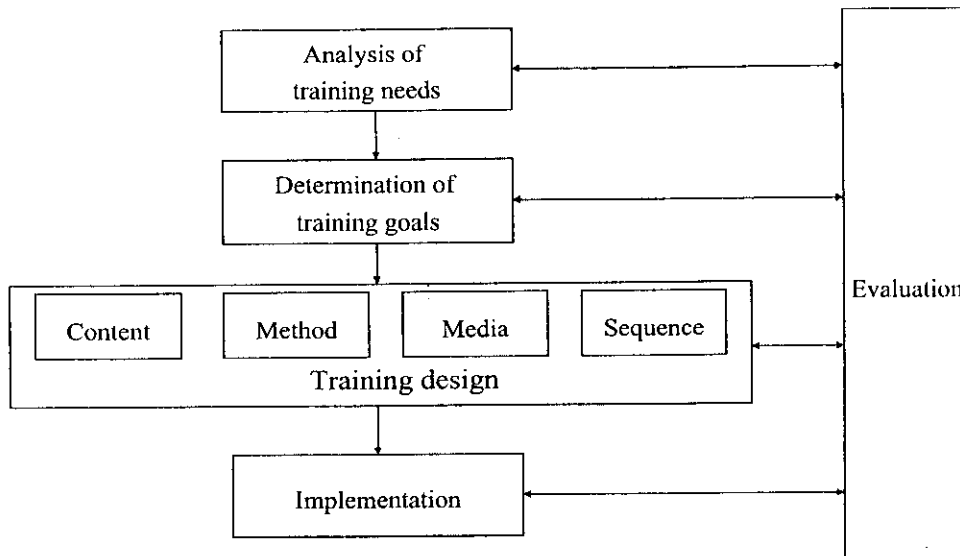
รมเพื่อช่วยให้พนักงานใช้ภาษาต่างประเทศ ใช้เครื่องมือใหม่ หรือใช้วิธีการผลิตใหม่ได้ ส่วนการพัฒนาเป็นการศึกษาเพื่อเตรียมบุคลากรในการไปทำงานหน้าที่ใหม่หรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ หรือในการจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานมากขึ้น เป็นต้น

แม้ว่าค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาก่อนเดินทางจะสูงมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องเสียหากพนักงานล้มเหลวในการทำงานต่างประเทศยังสูงกว่ามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทข้ามชาติมีการส่งบุคลากรไปทำงานในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เช่น บริษัท ฮิวเล็ท แพคการ์ด จำกัด²⁶ ส่งบุคลากรไปทำงานต่างประเทศปีละ ประมาณ 600 คน เป็นต้น

ในการฝึกอบรมบุคลากรที่จะไปทำงานในต่างประเทศจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีระบบ สำหรับวงจรการฝึกอบรมแสดงในรูปที่ 9.1 เริ่มตั้งแต่การระบุและวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหา วิธีการ สื่อและลำดับการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการฝึกอบรมที่ต้องการ เมื่อดำเนินการฝึกอบรมแล้วต้องมีการประเมินผลด้วย การประเมินผลนี้ควรทำในทุกขั้นตอนของวงจรการฝึกอบรม

การระบุและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ก่อนที่จะจัดให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรควรมีการศึกษาความต้องการก่อนว่า พนักงานควรที่จะได้รับการอบรมหรือพัฒนาในด้านใด เช่น การไปทำงานในประเทศลาตินอเมริกานั้น พนักงานควรใช้ภาษาสเปนได้ แต่หากพนักงานส่วนใหญ่พูดภาษานี้ได้แล้ว การฝึกอบรมเรื่องภาษาก็มีความจำเป็นน้อยลง เป็นต้น ในการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมนี้มีปัจจัยที่ต้องพิจารณา 3 ประการคือ การวิเคราะห์องค์การ งาน และบุคคล การวิเคราะห์องค์การเป็นการศึกษาถึงตัวแปรต่างๆ ขององค์กรที่มีผลต่อความต้องการในการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมให้รู้ถึงวัฒนธรรมองค์กร ๕ การวิเคราะห์งานที่ต้องทำเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นในการทำงานนั้นให้สัมฤทธิ์ผล เช่น งานหนึ่งที่ผู้บริหารในต่างประเทศจะต้องทำคือ การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ดังนั้นจึงต้องมีความสามารถและทักษะในการพัฒนาคนก่อนออกเดินทาง ๕ ส่วนการวิเคราะห์บุคคลนั้นทำเพื่อให้อำนาจ พนักงานคนนั้นมีความสามารถในการทำงานด้านใด มีประสบการณ์การทำงานในด้านใดบ้าง ความสามารถด้านใดที่ต้องสร้างเสริมให้ดีขึ้น เป็นต้น



ที่มา: Baumgarten, K. (1995). Training and Development of International Staff. In Harzing, A. & Ruysseveldt, J.V. (Eds.), *International Human Resource Management*. Sage Publishing, p.209.

รูปที่ 9.1 แสดงวงจรการฝึกอบรม

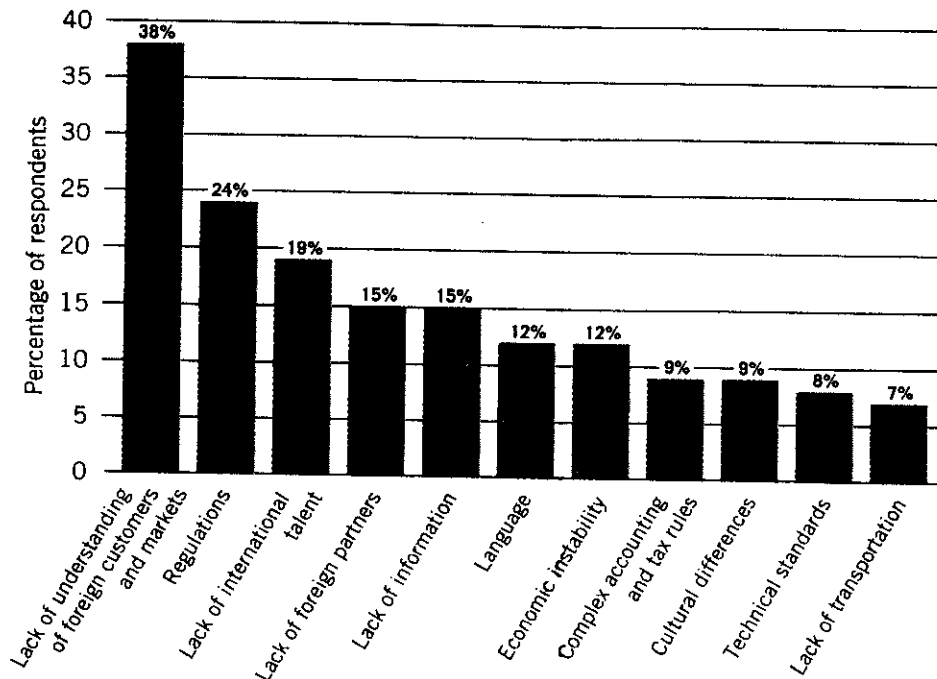
เป้าหมายในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรที่จะไปทำงานในต่างประเทศนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงโอกาสที่ผู้บริหารและครอบครัวที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศจะทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น ตลอดจนมีทัศนคติที่จะทำให้สามารถปรับตัวและทำงานในต่างประเทศให้สัมฤทธิ์ผลได้

เนื้อหา

เมื่อมีเป้าหมายในการฝึกอบรมแล้วก็ต้องมีการกำหนดเนื้อหาของแต่ละโครงการด้วย สำหรับการอบรมบุคลากรที่จะไปทำงานในต่างประเทศ มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอุปสรรคในการเข้าตลาดต่างประเทศพบว่า อุปสรรคสำคัญในการเข้าตลาดต่างประเทศคือการ

ขาดความรู้ความเข้าใจในตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้ก็มีในด้านอื่นๆ เช่น ภาษา ฯ อุปสรรคต่างๆ แสดงไว้ในรูปที่ 9.2 ดังนั้น สำหรับบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศองค์การควรจัดให้มีการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ดังนี้



ที่มา: Griffins, R.W. & Pustay, M.W. (2002). *International Business: A Managerial Perspective*. Prentice-Hall, Inc. p 587.

รูปที่ 9.2 แสดงอุปสรรคต่างๆ ในการเข้าตลาดต่างประเทศ

1. ความรู้ด้านต่างๆ เกี่ยวกับประเทศที่จะไปดำเนินงาน เช่น ประวัติศาสตร์ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพอากาศ สภาพเศรษฐกิจ สังคม สาธารณูปโภค การเมืองการปกครอง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ระบบบัญชี อัตราภาษี ตลอดจนวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณีที่จะมีผลต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจในประเทศนั้น อันจะช่วยให้ผู้ที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศมีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับประเทศที่จะไปทำงานเป็นอย่างดี

2. ภาษาท้องถิ่น การรู้ภาษาท้องถิ่นเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีพและทำงานในประเทศนั้น ความสามารถทางภาษาจะช่วยให้สามารถปรับตัวได้ง่ายและเร็วขึ้น ทักษะด้านภาษาช่วยให้การติดต่อกับ เจ้าหน้าที่ของรัฐบาลทหาร ผู้จัดส่งวัสดุผู้บริโภค รวมถึง สหภาพแรงงานได้ดีขึ้น เพราะจะช่วยลดความเข้าใจผิดและช่วยให้สามารถเจรจาต่อรองได้ดีและเร็วขึ้น แต่เดิมบริษัทข้ามชาติไม่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมด้านภาษามากนัก เนื่องจากเห็นว่า ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และผู้บริหารชาวอเมริกันในทุกส่วนของโลกสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการดำเนินธุรกิจได้²⁹ และผู้บริหารชาวสหรัฐอเมริกาไม่ให้ความสำคัญเรื่องภาษามากนัก จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงชาวอเมริกันจากทั่วโลก 1,500 คน พบว่า ผู้บริหารชาวสหรัฐที่ไปทำงานต่างประเทศไม่สนใจเรียนภาษาต่างประเทศ ส่วนผู้บริหารจากประเทศญี่ปุ่น ยุโรป ตะวันตกและอเมริกาใต้จะให้ความสนใจต่อความสามารถในการพูดได้มากกว่าหนึ่งภาษา อย่างไรก็ตาม บุคคลที่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้เพียงภาษาเดียวจะมีข้อเสียเปรียบเมื่อทำธุรกิจกับประเทศที่ไม่ใช้ภาษาอังกฤษ
3. ความสามารถและทักษะอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น ภาวะผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจการแก้ไขความขัดแย้ง ฯลฯ

วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม(Cross-cultural Training) ที่รวมถึงการอบรมภาษาท้องถิ่น จะช่วยให้ผู้ที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นที่จะเผชิญกับสภาพความสับสนวุ่นวายเมื่อเดินทางไปยังต่างประเทศได้ ที่จะช่วยให้ปรับตัวได้เร็วขึ้น และยอมรับแนวปฏิบัติ มาตรฐานทางธุรกิจและจริยธรรมของท้องถิ่นได้ง่ายขึ้นที่จะช่วยลดการทำให้ช้ำหน้า และทำให้สามารถทำงานกับคนในท้องถิ่นได้ดีขึ้น ที่นำมาซึ่งการยอมรับและเชื่อถือจากลูกค้า ซึ่งวิธีการที่จะนำไปใช้ในการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมก็มีหลายวิธี ดังแสดงในรูปที่ 9.3

วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม

Instructional Strategies	Specific Methods
Simulation	Role Playing Case studies Instructional games
Programmed instruction	Cultural assimilator
Expositive instruction	Lectures Tutorials Reading assignments Audio/visual presentations
Sensitivity training	T-group
Behavioral modification methods	Drill and practice Modeling
Field experiences	Field trip Assignment to micro-culture Meeting with experienced international staff
On-the-job training	Coaching Job rotation

ที่มา: Baumgarten, K. (1995). Training and Development of International Staff. In Harzing, A. & Ruysseveldt, J.V. (eds.) **International Human Resource Management**. Sage Publishing, p.214.

รูปที่ 9.3 แสดงวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม

การแสดงบทบาทสมมติ(Role Playing) เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมถูกขอร้องให้นึกว่า อยู่ในสถานการณ์ที่ผู้อบรมสมมติขึ้น และแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น หลังการแสดงนั้นจะมีการชี้แจงถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์นั้น(Feedback) ทันที

กรณีศึกษา(Case Studies) เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาด้านการบริหารที่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด(Harvard Business School) เป็นผู้พัฒนาขึ้น วิธีการนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมการอบรมฝึกปฏิบัติในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัญหา แล้วหาวิธีการดำเนินการเพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้น

เกมส์(Instructional Games) ลักษณะที่สำคัญของวิธีการนี้คือปัจจัยด้านการแข่งขันและการนำเสนอสถานการณ์จริงที่ไม่ซับซ้อน เกมส์ในยุคแรกๆ เน้นทักษะด้านธุรกิจ ต่อมาเน้นถึงทักษะในการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเลียนแบบทางวัฒนธรรม(Cultural Assimilator) เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มุ่งเพิ่มความสามารถของผู้รับการฝึกอบรมในการมองสถานการณ์จากมุมมองของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันไป แนวคิดหลักก็เพื่อให้แต่ละคนเรียนรู้ที่จะสร้างคุณลักษณะที่เหมาะสมในวัฒนธรรมที่แตกต่างไป

การบรรยาย(Lectures) เป็นการให้ข้อมูลความรู้ทางวาจาแบบทางเดียว

Tutorials เป็นการให้ข้อมูลความรู้ที่ผู้อบรมและผู้เข้ารับการอบรมต่างมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้

การมอบหมายให้อ่าน(Reading Assignments) เป็นการแนะนำหนังสือหรือบทความที่ผู้เข้ารับการอบรมควรอ่านเพื่อนำไปปรับปรุงตนเอง

การนำเสนอด้วยเทปเสียงหรือวีดิทัศน์(Audio/visual Presentations) เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการให้ข้อมูลจากการบรรยายหรือการให้อ่านเพียงอย่างเดียวทำไม่ได้ผลเท่าที่ควร

T-group เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมสัมผัสบทบาทที่เคยเป็นหรือคุ้นเคยและปรับให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่โดยพัฒนาบทบาทใหม่และมักจะเป็นบทบาทที่คิดไม่ถึงมาก่อน แล้วกลุ่มจะนำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขามาศึกษาต่อไป

การฝึกปฏิบัติ(Drill-and-Practice) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการการฝึกปฏิบัติและการแก้ไขปรับปรุงเพื่อจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาให้หมดไป

การสร้างแบบจำลอง(Modeling) สมมติฐานของวิธีการนี้ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมสร้างพฤติกรรมใหม่จากการสังเกตการกระทำของบุคคลต้นแบบและให้เลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลนั้น

การเดินทางภาคสนาม (Field Trips) เป็นการเดินทางไปยังประเทศที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานก่อนกำหนดการเดินทางจริง

การให้เข้าร่วมในกลุ่มที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันไป(Assignments to Micro-cultures) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวิถีการดำรงชีวิตและค่านิยมที่แตกต่างออกไป

การพบปะกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ (Meetings with Experienced International Staff) เป็นการพบปะแบบไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ที่มีคุณค่า

การแนะนำ(Coaching) เป็นวิธีการที่ผู้ฝึกอบรมให้คำแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับผลการทำงาน เพื่อมุ่งหวังให้มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

การเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นระบบที่พนักงานได้รับมอบหมายในไปทำงานหลายหน้าที่ โดยทำหน้าที่หนึ่งหรือตำแหน่งหนึ่งตามเวลาที่กำหนด จากนั้นก็เปลี่ยนไปทำหน้าที่อื่นเรื่อยไปจนครบทุกหน้าที่ ข้อดีของวิธีการนี้คือผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้บทบาทของงานในหน้าที่ต่างๆ ทั้งองค์การได้

ในการฝึกอบรมนั้น อาจใช้หลักสูตรมาตรฐานหรือกำหนดเนื้อหาที่เหมาะสมขึ้นเองก็ได้ การฝึกอบรมมาตรฐานที่มีทั่วไป เช่น สถาบันอบรมภาษาต่างประเทศ หรือการใช้เทปหรือวิดีโอเทปสอนภาษาต่างประเทศ จะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการโดยเฉพาะ แต่มักไม่ค่อยตรงกับความต้องการเฉพาะขององค์การ ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นเองเพื่อให้ตรงกับความต้องการ บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีแผนกอบรมและพัฒนา(Training and Development Department) ที่กำหนดเนื้อหาของการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานหรือหน่วยธุรกิจ กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การส่วนใหญ่จัดเป็นชั้นเรียนในองค์การสถานที่ประชุมหรือโรงแรมต่างๆ

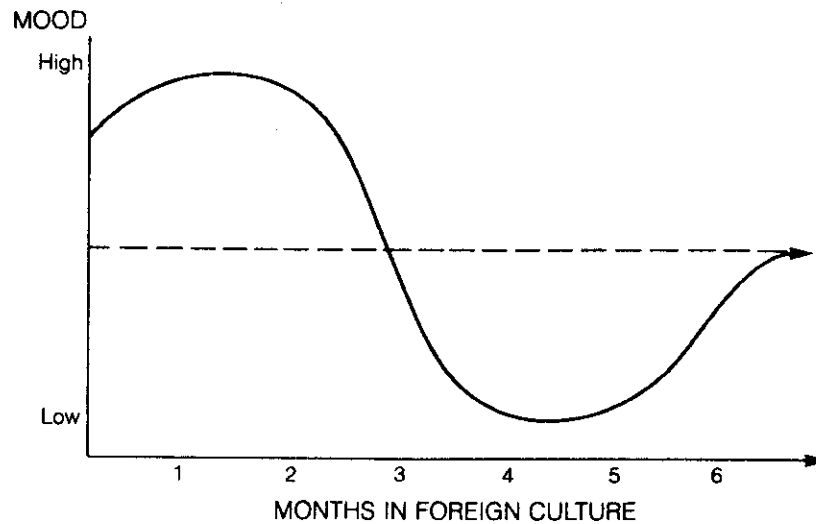
ขั้นตอนการทำงานในต่างประเทศ

โดยทั่วไปเมื่อได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ มักต้องทำงานในต่างประเทศเป็นเวลาประมาณ 3 ปี เมื่อบุคคลเดินทางไปต่างประเทศและได้ประสบกับวัฒนธรรมใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม บุคคลอาจประสบกับสภาพจิตใจที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลาที่ต้องมีการปรับตัว ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 4 ขั้นตอนคือ³⁰

1. ขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารหรือผู้เดินทางไปต่างประเทศรู้สึกตื่นเต้นกับการได้เห็นสิ่งใหม่ๆ และประสบการณ์ใหม่ในต่างประเทศที่แตกต่างไปจากเดิมที่สร้างความตื่นเต้นในสิ่งที่ได้พบเห็น ช่วงเวลานี้เป็นส่วนที่สูงที่สุดของเส้นกราฟที่แสดงในรูปที่ 9.4
2. ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ความรู้สึกตื่นเต้นที่ได้รับจากประสบการณ์ใหม่ๆ ค่อยๆ ลดลงเนื่องจากในวัฒนธรรมใหม่นั้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังหรือมีบางสิ่งที่แตกต่างไปจากที่เป็นไปในประเทศของตน เช่น ต้องพำนักอยู่ใน

โรงแรมหรือที่พักที่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมาก หรือให้ความบันเทิง
ได้ไม่เหมือนในประเทศของตน ไม่อาจติดตั้งโทรศัพท์ได้เมื่อต้องการ ไม่มี
การบริการไปรษณีย์ในวันเสาร์ หรือเห็นว่าพฤติกรรมของคนในท้องถิ่นไม่
เหมาะสมหรือไม่ก่อให้เกิดผลงานที่ต้องการได้ ๆ ทำให้เกิดความรู้สึก
หงุดหงิดเมื่อไม่อาจดำเนินการหรือได้รับสิ่งที่ต้องการได้เมื่อต้องการ
ขั้นตอนที่สามเป็นขั้นตอนที่สภาพจิตใจของบุคคลเกิดความวุ่นวายอันเนื่อง
มาจากวัฒนธรรมใหม่(Culture Shock) เป็นสภาพจิตใจที่แย่มากที่สุดเป็นส่วน
ที่เส้นกราฟต่ำที่สุดในรูปที่ 9.4 เนื่องจากบุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์
ที่ไม่อาจเข้าใจหรือไม่อาจตีความหมายได้ หรือไม่รู้ว่าควรแก้ไขปัญหาที่
เกิดขึ้นอย่างไรทับถมมาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจก่อให้เกิด
ความเครียดจากความรู้สึกขาดกลัว หมดหวัง หมดกำลังใจและขาด
ความมั่นใจในตนเอง ความอับอาย ความกระวนกระวาย ความโกรธ หรือ
ความอดทนสิ้นสุดลง อันอาจก่อให้เกิดอาการทางร่างกาย เช่น การนอน
ไม่หลับ ปวดศีรษะ ปวดท้อง หรือมือสั่น เป็นต้น ที่ทำให้ประสิทธิภาพใน
การทำงานลดลง

3. ขั้นตอนสุดท้ายนี้ เป็นขั้นตอนที่บุคคลเริ่มมีการปรับตัวให้เข้ากับ
วัฒนธรรมใหม่หลังจากที่เกิดความสับสนวุ่นวายมาระยะเวลาหนึ่งคือ
ประมาณ 3 ถึง 6 เดือนขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ
จะเห็นได้จากเส้นกราฟที่ค่อยๆ สูงขึ้น ซึ่งหมายความว่าบุคคล
เริ่มมีความรู้สึกที่ดีขึ้น ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถดำรง
ชีวิตได้ตามปกติอีกครั้งหนึ่ง ในขั้นตอนนี้บุคคลหรือผู้บริหารได้เรียนรู้ว่า
สิ่งใดที่มีความหมาย สิ่งใดควรให้ความสำคัญ สิ่งใดที่ควรละเลยไม่ต้องให้
ความสนใจ ทั้งยังได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของคนในท้องถิ่นที่แตกต่างไป
จากวัฒนธรรมเดิม เช่นคนในท้องถิ่นจะทำงานสายมาก หรือทำงานไม่
เต็มประสิทธิภาพของตนเอง ฯลฯ นอกจากนี้ยังเรียนรู้ภาษาท้องถิ่นมาก
เพียงพอที่จะใช้ในการสนทนาประจำวัน ตลอดจนเรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อม
ใหม่ เช่น วันหยุดประจำปี ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการหาวิธีการแก้ไข
ปัญหาต่างๆ ได้



ที่มา: Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Wadsworth Publishing Company. p.227.

รูปที่ 9.4 แสดงวัฏจักรของสภาพจิตใจเมื่อประสบกับวัฒนธรรมใหม่

ความว้าวุ่นที่เกิดเนื่องมาจากวัฒนธรรมใหม่นี้เป็นการตอบสนองตามธรรมชาติที่บุคคลมีต่อสภาพแวดล้อมใหม่ที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่อาจตีความหมายหรือไม่เข้าใจได้ สภาพจิตใจเช่นนี้สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลเผชิญกับวัฒนธรรมใหม่ ไม่ว่าจะเดินทางไปยังประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ใช้ภาษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ถือเป็นสัญญาณที่ดีเนื่องจากการแสดงว่าบุคคลมีความรู้สึกเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมใหม่ แทนที่จะแยกตัวออกจากวัฒนธรรมใหม่ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือบุคคลต้องหาวิธีการที่จะจัดการกับสภาพจิตใจที่เกิดขึ้นให้ดีที่สุด วิธีการหนึ่งที่จะลดความสับสนได้คือการมีความรู้ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมใหม่นั้น ซึ่งบุคคลอาจแสวงหาความรู้ได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การอ่านจากหนังสือ หรือการสอบถามจากคนท้องถิ่นที่สามารถอธิบายได้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ เช่น เมื่อคนอเมริกันต้องไปทำงานในประเทศอาหรับ ควรรู้ว่า คนอาหรับไม่ชอบการสบตาตลอดเวลา คนอาหรับเห็นว่า การสบตานั้นเป็นการแสดงความไม่ไว้วางใจ เป็นต้น

จากการศึกษาวรรณกรรมด้านนี้ พบว่า ไม่มีการกล่าวถึงการดำเนินงานของพนักงานขณะที่อยู่ในต่างประเทศมากนัก ขณะที่อยู่ในต่างประเทศ บุคลากรจากบริษัทแม่อาจทำสิ่งที่บุคคลท้องถิ่นไม่ทำ และมักจะได้รับการอภัยเมื่อทำสิ่งที่ขัดกับวัฒนธรรมประเพณีของประเทศนั้น โดยเฉพาะในช่วงแรกของการย้ายเข้าไปทำงานในประเทศนั้น ในระหว่างการทำงานผู้บริหารจากประเทศจะให้ความสนใจต่อความรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุผลตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ในการจัดตั้งโรงงานก็มุ่งที่จะทำให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการจัดตั้งหน่วยงานขายก็พยายามจัดหาและอบรมพนักงานขายให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น

ด้วยเหตุที่การเดินทางไปทำงานในต่างประเทศนั้น สภาพจิตใจของพนักงานถูกรบกวนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างไปที่อาจนำมาซึ่งความรู้สึกโดดเดี่ยว หรือรู้สึกว่าถูกส่งไปไกลจากศูนย์กลางแห่งอำนาจของบริษัทที่อาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ ดังนั้นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทแม่ควรดำเนินการมีดังต่อไปนี้

1. การจัดมีช่องทางสื่อสารต่างๆ ที่พนักงานสามารถติดต่อกับสำนักงานใหญ่ได้ตลอดเวลาไม่ว่าเพื่อขอข้อมูลหรือคำแนะนำจากฝ่ายต่างๆ จากสำนักงานใหญ่เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญในต่างประเทศ ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน บริษัทต่างๆ สามารถจัดมีการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม และการใช้ฐานข้อมูลร่วมกันที่บุคลากรจากต่างประเทศสามารถติดต่อกับสำนักงานใหญ่ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้กระบวนการประเมินผลการทำงานก็ใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อกันได้ โดยจัดให้มีลักษณะของการติดต่อสองทาง นั่นคือ หากสำนักงานใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เช่นการเปลี่ยนเป้าหมายการดำเนินงานในต่างประเทศก็สามารถอภิปรายชี้แจง ประเด็นและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ร่วมกับพนักงานได้ นอกจากนี้การประเมินผลยังอาจใช้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานได้ เมื่อบริษัทแม่แสดงการยอมรับถึงความสามารถในการทำงานของพนักงานผู้นั้น
2. การจัดให้มีการสนับสนุนด้านต่างๆ ที่จำเป็นแก่พนักงานและครอบครัว ตลอดระยะเวลาที่ทำงานในต่างประเทศ อาทิ มอบเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สามารถติดต่อกับเพื่อนและญาติ

มิตรในประเทศได้ การจัดโครงการให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ เช่น การให้ชุมชนชาวต่างประเทศที่อยู่ในประเทศนั้นให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำเรื่องราวต่างๆ เช่น การหาโรงเรียนให้บุตรธิดา การไปจับจ่ายซื้อสินค้า ฯลฯ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมได้เร็วขึ้น

กรณีศึกษา การส่งบุคลากรไปทำงานในประเทศสาธารณประชาชนจีน³¹

ประเทศสาธารณประชาชนจีนเป็นประเทศที่ดึงดูดความสนใจของนักธุรกิจชาวตะวันตกมาเป็นเวลานานแล้ว เนื่องจากประชากรที่มีเป็นจำนวนมากนั่นเอง ในศตวรรษที่ 17 และ 18 โรงงานผลิตสิ่งทอของอังกฤษเชื่อว่า เขามีกำไรเพิ่มมหาศาลหากทำให้คนจีนใส่เสื้อยาวขึ้นอีกเพียง 2-3 นิ้ว การเปลี่ยนแปลงในแฟชั่นแม้เพียงเล็กน้อยนี้จะมีผลให้ปริมาณการขายผ้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก

ในช่วงทศวรรษ 1980 นักธุรกิจชาวอเมริกันต่างหันมาให้ความสนใจต่อประเทศจีนเป็นอันมาก บริษัทของอเมริกันจำนวนมากพยายามที่จะรุกตลาดประเทศจีน แต่ก็ประสบปัญหาและความยุ่งยากมากมาย นักธุรกิจเหล่านี้ต้องเดินทางมายังประเทศจีนที่ขณะนั้นมีสภาพความเป็นอยู่ที่แร้นแค้น ต้องประสบกับการบิดเบือนด้านความสะอาดในโรงแรม ร้านอาหาร และอื่นๆ ความยากลำบากในการเดินทางเนื่องจากการยกเลิกเที่ยวบินเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องแจ้งล่วงหน้า นอกจากนี้การที่นักธุรกิจต่างประเทศไม่สามารถพูดหรือเข้าใจภาษาจีนมีผลให้การเจรจาตกลงกับคนจีนใช้เวลามาก บริษัทที่ไม่สามารถเจรจาตกลงได้มักเดินทางออกจากประเทศจีนอย่างเสียความรู้สึก ส่วนบริษัทที่สามารถเจรจาตกลงได้ก็จะประสบกับปัญหาที่ผู้บริหารที่ส่งมาทำงานในประเทศจีนไม่อาจทำงานได้ต้องเดินทางกลับก่อนกำหนดในอัตราที่สูงมากกว่าในภูมิภาคอื่นๆ ของโลก เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ภายหลังเหตุการณ์ที่จตุรัสเทียนอันเหมินในปี 1989 นักธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเจรจาตกลงกับคนจีนและบุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานในประเทศจีนต่างเห็นพ้องกันว่า ประเทศจีนเป็นประเทศที่ควรหลีกเลี่ยงในการเข้าไปดำเนินธุรกิจด้วยประการทั้งปวง

การกล่าวถึงประเทศจีนนี้แสดงถึงปัญหาต่างๆ ที่ธุรกิจระหว่างประเทศต้องประสบในการเข้าไปดำเนินธุรกิจตลอดจนลงทุนในประเทศนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าวองค์การธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่เดินทางไปยังต่างประเทศในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว ต่อมาเมื่อจีนเปิดประเทศมากขึ้น บริษัทข้ามชาติที่ไปลงทุนในจีนจึงต้องมีการฝึกอบรมพนักงานชาวจีนเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและทักษะที่จำเป็นใน

การทำงานด้านต่าง ๆ อาทิ การสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภค การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เป็นต้น

การประเมินผลการทำงาน

การไปทำงานในต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นระยะเวลาสั้นหรือยาวในประเทศเพื่อนบ้านหรือที่อยู่ห่างไกล ไปยังประเทศที่มีวัฒนธรรมใกล้เคียงหรือแตกต่างกันมากก็ตาม จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานให้กับพนักงานทั้งในเรื่องความเข้าใจปัญหา และเทคนิคการดำเนินงานในท้องถิ่น ตลอดจนสามารถที่จะเข้าใจประโยชน์ร่วมระหว่างบริษัทแม่และสาขาได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามประสบการณ์ที่ได้รับนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทแม่หรือไม่ต้องมีการประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม

การประเมินผลการทำงานเป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลแก่พนักงานว่า ทำงานได้เป็นที่น่าพอใจหรือไม่ และยังใช้ในการกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมและพัฒนา และเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในการทำงานนอกจากนี้ยังใช้เป็นพื้นฐานในการให้รางวัลตอบแทนการทำงาน ไม่ว่าจะ การขึ้นเงินเดือน โบนัส หรือการส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยทั่วไปการประเมินผลการทำงานของพนักงานในประเทศก็เป็นเรื่องที่ยู้งยากอยู่แล้ว แต่การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศ ความซับซ้อนยิ่งเพิ่มมากขึ้น

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงาน ควรอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายของบริษัทในต่างประเทศ ดังนั้น ความสำเร็จในการทำงานของบริษัทสาขาในตลาดที่อึดตัวแล้วจะแตกต่างจากบริษัทที่เริ่มเข้าไปทำงานในตลาดกำลังเติบโตแต่ยังไม่มั่นคงนัก สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการทำงานนั้นสามารถแยกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. ผลประกอบการด้านการเงิน โดยทั่วไปองค์กรมักใช้ตัวเลขยอดขาย กำไร การเติบโตของสัดส่วนการตลาด ผลิตภาพ(Productivity) และตัวบ่งชี้อื่น ๆ เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน³² แต่หากบริษัทนั้นมีปัญหาอยู่ ก็ควรพิจารณาความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลุกล่วงไปด้วยดีประกอบด้วย เช่น การลดการขาดทุน ฯ ในการใช้ตัวเลขเหล่านี้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานควรพิจารณาปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการ

- ควบคุมของผู้บริหารด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา
สภาพเศรษฐกิจตกต่ำในประเทศที่ดำเนินการ ฯลฯ
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการประเมินผลการทำงานต้องพิจารณา
ถึงความยากลำบากในการดำเนินงานในประเทศนั้นด้วย หากประเทศที่
ไปดำเนินงานมีสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ แตกต่างจากประเทศแม่มาก
หรือการดำเนินงานในท้องถิ่นทุรกันดาร เช่น ในป่าเขา ฯ คนที่ทำงานได้
ผลงานเท่ากับผู้ที่ทำงานในประเทศ ย่อมแสดงถึงความสามารถมากกว่า
หรือต้องใช้ความพยายามมากกว่า หรือการดำเนินงานในประเทศด้อย
พัฒนาที่ประสิทธิภาพในการทำงานของประชากรน้อยกว่าคนในประเทศ
แม่หรือประเทศที่พัฒนาแล้ว 3-4 เท่า หากทำงานได้ผลงานเพียงครึ่ง
หนึ่งของผู้ที่ทำงานในประเทศ ก็ไม่ควรเห็นว่ามีผลงานไม่ดี
 3. คุณลักษณะอื่น ที่รวมถึง ความสามารถในการปรับตัวและการทำงานกับ
ผู้บริหารท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบการณ์ที่ได้รับและการนำ
ปรับใช้ ความสามารถในการใช้ภาษาท้องถิ่น ตลอดจนทัศนคติในด้าน
ความยืดหยุ่น การจัดการกับความเครียด การเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง
 ฯลฯ ก็เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาในการประเมินผลการดำเนินงานด้วย

ผู้ประเมินผลการทำงาน

ผู้ที่รับผิดชอบในการประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ไปทำงานในต่าง
ประเทศนั้นอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงที่บริษัทสาขาที่มักเป็นบุคลากรท้องถิ่น หรือผู้บริหารที่
บริษัทแม่ก็ได้ ขึ้นกับระดับการทำงานของบุคลากรนั้น โดยทั่วไปผู้บริหารระดับกลางมักให้ผู้
บริหารท้องถิ่นเป็นผู้ประเมินผลการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสาขานั้นสำนักงาน
ใหญ่มักเป็นผู้ประเมินเอง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่สำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ประเมินผลการ
ทำงานของบุคลากรในขั้นสุดท้าย การให้ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้ประเมินผลการทำงานก็จะได้
ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ การทำงานร่วมกับบุคลากร
ท้องถิ่น ฯ เพราะผู้บริหารท้องถิ่นมักจะประเมินตามพื้นฐานวัฒนธรรมของตน ที่อาจเห็นว่า
การดำเนินงานของพนักงานจากบริษัทแม่ทำสิ่งที่ไม่เหมาะสมหรือที่บุคลากรท้องถิ่นไม่ยอมรับ
เช่น หากผู้บริหารชาวอเมริกันที่นำแนวปฏิบัติที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานไปใช้
ในบริษัทสาขาในประเทศอินเดีย ที่คนส่วนใหญ่เห็นว่า การมอบหมายงานเป็นหน้าที่ความรับ
ผิดชอบของหัวหน้า ก็อาจถูกประเมินในเชิงลบจากผู้บริหารท้องถิ่นได้ เป็นต้น ส่วนการให้ผู้

บริหารจากประเทศเป็นผู้ประเมินผลการทำงานก็อาจไม่ได้ผลที่ถูกต้องนัก เนื่องจากผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ไม่รู้ถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในประเทศนั้นหรือรู้น้อยมาก ตลอดจนไม่ได้ใกล้ชิดกับพนักงานผู้นั้นในระหว่างการทำงาน แม้ว่าผู้บริหารจากประเทศแม่จะมีการเดินทางไปยังประเทศนั้นก็ตาม ดังนั้นในการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารในต่างประเทศจึงควรมีการพิจารณาอย่างระมัดระวัง

ระยะเวลาในการประเมินผล

ระยะเวลาในการประเมินผลการทำงานก็แตกต่างกันไป บริษัทอเมริกันส่วนใหญ่นิยมประเมินทุก 6 เดือน ขณะที่บางแห่งประเมินผลเป็นประจำทุกปี³³ อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารในต่างประเทศนั้นไม่ควรประเมิน 6 เดือนแรกๆ ที่ไปทำงานเนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างออกไปเพื่อให้สามารถดำเนินการตามภาระหน้าที่ได้ โดยทั่วไปผู้บริหารในต่างประเทศจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อบริษัทแม่อย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว トラบเท่าที่รายงานผลการดำเนินงานนี้ยังเป็นที่ยอมรับ บริษัทอาจประเมินผลการทำงานเมื่อครบปีได้ แต่ถ้ารายงานนั้นบ่งชี้ว่ามีสิ่งผิดปกติ บริษัทก็อาจประเมินผลบ่อยครั้งขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าทำงานได้ตามที่มอบหมายก็ได้

ขั้นตอนการย้ายกลับเมื่อทำงานครบวาระ (Repatriation)

เมื่อทำงานครบวาระที่ได้รับมอบหมายพนักงานก็ต้องเดินทางกลับประเทศ ที่ถือเป็นเหตุผลสำคัญในการเดินทางกลับประเทศ นอกจากนี้ก็มีเหตุผลอื่นๆ³⁴ เช่น ต้องการให้บุตรธิดาได้รับการศึกษาในประเทศแม่ การไม่มีความสุขจากการที่ต้องอาศัยอยู่ในต่างประเทศที่ผู้บริหารอาจต้องเดินทางกลับเนื่องจากสมาชิกในครอบครัวไม่ต้องการพำนักในต่างประเทศก็ได้ บุคคลนั้นไม่สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ ฯลฯ แม้ว่าจะมีพนักงานบางคนยังคงอยู่ในประเทศที่ไปทำงานต่อไป การเดินทางกลับเมื่อทำงานครบวาระก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เพราะก่อให้เกิดปัญหาแก่ทั้งตัวพนักงานและองค์กร ปัญหาในเรื่องนี้มีผลจากปัจจัยต่างๆ เช่น จำนวนปีที่ทำงานในต่างประเทศ ประเทศที่ไปทำงาน อายุและคุณสมบัติของผู้ที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศ และทัศนคติของของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ³⁵ สำหรับพนักงาน ปัญหานี้ อาจแยกได้เป็น 2 ประการ

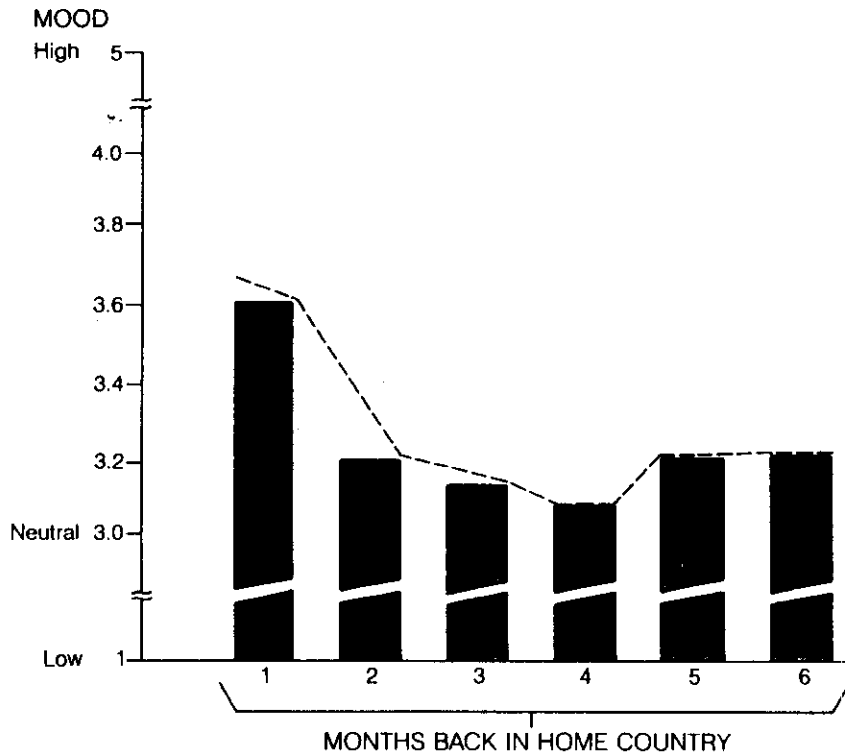
คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานของบริษัทแม่ (Readjustment) และการรับตำแหน่งงานใหม่ (Reestablishment)

การปรับตัว

เมื่อเดินทางกลับประเทศ พนักงานก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมเดิมอีกครั้ง บางคนอาจประสบกับภาวะ Culture Shock อีกครั้ง และอาจยากกว่าการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น ทั้งนี้เพราะเมื่อเดินทางกลับ พนักงานมักคิดว่าจะได้กลับทำงานในองค์กรเดิมมาพบและทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เคยทำงานด้วยกันในสภาพแวดล้อมเช่นเดิม ได้กลับมายู่อาศัยในสิ่งแวดล้อมที่เคยอยู่ ไม่คาดว่าจะพบสิ่งที่แตกต่างกันไปจากเดิม ไม่คิดว่าจะพบกับสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย นั่นคือ พนักงานมักจะคิดว่าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงนับจากที่ได้ย้ายไปทำงานในต่างประเทศ แต่ในความเป็นจริงแล้ว เมื่อเวลาเปลี่ยนไปองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าในด้านเป้าหมาย วิธีการทำงาน และอื่นๆ เพื่อนที่เคยร่วมงานอาจได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือย้ายไปทำงานที่อื่น เมื่อเดินทางกลับจึงพบกลับความเปลี่ยนแปลงจากที่เคยเป็นก่อนที่จะเดินทางไปต่างประเทศ นอกจากนี้ตัวพนักงานเองก็เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากอาจมีความเคยชินกับวัฒนธรรมใหม่ อาจคุ้นเคยกับสภาพความเป็นอยู่และการทำงานในประเทศนั้นแล้ว โดยเฉพาะถ้าไปทำงานในตำแหน่งสูงและประสบผลสำเร็จด้วยดี พนักงานจะเคยชินกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ แต่เมื่อกลับมายังสำนักงานใหญ่ อำนาจหน้าที่ดูเหมือนจะลดลง หรือบางคนอาจคุ้นเคยกับฐานะทางสังคมในประเทศที่ไปทำงานสูงกว่าในประเทศแม่ การย้ายกลับประเทศแม้อาจสร้างปัญหาให้กับพนักงานได้เท่าๆ กับเมื่อย้ายออกไปทำงานต่างประเทศ พนักงานจึงต้องใช้เวลาปรับตัวประมาณ 6 เดือนจึงสามารถยอมรับสถานการณ์ได้ดังแสดงรูปที่ 9.5 ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรไม่มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ทำงานในต่างประเทศอย่างเพียงพอที่จะทำให้รู้ถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นที่บริษัทแม่ตลอดเวลา เช่นเมื่อพนักงานกลับมาพบว่าบริษัทมีการลดขนาดองค์กรลง หรือมีการปรับโครงสร้างใหม่ ฯ ที่เป็นการทำลายอนาคตการทำงานของพนักงานไปได้

การรับตำแหน่งใหม่

ผู้ที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศนั้นคาดหวังว่า การทำงานในต่างประเทศจะมีส่วนให้มีความก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นเมื่อเดินทางกลับก็คาดหวังว่าจะได้ตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มีมากขึ้น อย่างไรก็ตาม บริษัทส่วน



ที่มา: Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Wadsworth Publishing Company, p.234

รูปที่ 9.5 แสดงระยะเวลาที่บุคคลใช้ในการปรับตัวเมื่อเดินทางกลับประเทศ

ใหญ่ไม่ได้มีตำแหน่งที่เหมาะสมไว้รองรับ มักให้ลอยอยู่จนกว่าจะมีตำแหน่งที่เหมาะสมหรือไม่ได้ให้ทำงานในตำแหน่งที่จะใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ นอกจากนั้นพนักงานยังพบว่า องค์กรและเพื่อนร่วมงานไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ หรือประสบการณ์ที่ได้รับในต่างประเทศเลย หรือตำแหน่งใหม่ที่ได้รับความน่าพอใจน้อยกว่าตำแหน่งงานในต่างประเทศที่มักทำทนายความสามารถมากกว่า มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่า ผู้เดินทางกลับจึงรู้สึกผิดหวังหรือโกรธเมื่อตำแหน่งที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เป็นผลให้ผู้เดินทางกลับลาออกจากบริษัทไป มีการศึกษาหนึ่งพบว่า³⁶ 72 เปอร์เซ็นต์ของผู้ที่เดินทางกลับของสหรัฐได้ตำแหน่งที่ไม่ได้ใช้ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากต่างประเทศเลย และการศึกษานี้ยังพบว่า 20 เปอร์เซ็นต์

เซนต์ของผู้ที่เดินทางกลับลาออกจากบริษัทใน 1 ปี และ 40-50 เปอร์เซ็นต์ลาออกจากบริษัทใน 3 ปี

กลยุทธ์รองรับการย้ายกลับ (Transition Strategies)

พนักงานที่ไปทำงานในต่างประเทศ จะมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่สำคัญ คือ ทักษะในการบริหาร เพราะต้องทำงานในต่างประเทศ ทำให้บุคคลได้เรียนรู้ถึงการทำงานในวัฒนธรรมแตกต่างออกไป ทำให้สามารถทำงานกับบุคคลต่าง ๆ ได้ดีขึ้น รู้จักประนีประนอมมากขึ้น เปิดรับต่อความคิดเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างมากขึ้น เพราะได้ติดต่อกับคนที่มีมุมมองแตกต่างไป นอกจากนี้ยังสามารถถอดทนต่อสภาพความคลุมเครือได้ดีขึ้นเนื่องจากการทำงานในต่างประเทศนั้นบุคคลจะเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่อาจเข้าใจทุกเรื่องได้อย่างทะลุปรุโปร่ง และต้องตัดสินใจดำเนินการจากข้อมูลความรู้ที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ก็ยังทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดโลกปัจจุบัน บริษัทข้ามชาติจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีบุคลากรที่ดีที่สุดและรู้จักใช้ประโยชน์จากบุคคลเหล่านั้นให้เหมาะสม ดังนั้นองค์การจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของประสบการณ์ต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับในต่างประเทศ และควรนำประสบการณ์เหล่านี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ดังเช่น บริษัท เท็กซัส อินสตรูเมนต์ จำกัด³⁷ เป็นบริษัทหนึ่งให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ได้รับในต่างประเทศโดยจะแต่งตั้งบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่สามารถนำทักษะการทำงานที่ได้รับในต่างประเทศมาใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ยังกำหนดว่าผู้ที่ได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีประสบการณ์ในต่างประเทศ หากองค์การไม่ให้ความสำคัญต่อพนักงานที่เดินทางกลับจากต่างประเทศ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอาจลดลง ดังเห็นได้จาก การศึกษาระดับการยอมรับในความสามารถของผู้เดินทางกลับกับประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า³⁸ หากผู้เดินทางกลับได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ก็จะทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ได้รับการยอมรับน้อยกว่า และในกรณีที่ร้ายแรงคือเมื่อพนักงานขอลาออกไปจากบริษัทก็ทำให้องค์การเสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรที่มีคุณค่าไป ดังนั้นองค์การจึงควรมีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 6 เดือนถึง 1 ปีก่อนการเดินทางกลับมาทำงานในองค์การ³⁹ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีดังนี้

1. การจัดเตรียมตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าทางอาชีพไว้ให้ โดยประเมินจากผลการทำงานในระหว่างที่ทำงานในต่างประเทศ สำหรับตำแหน่งใหม่

นั่นถ้าเป็นไปได้ควรเป็นตำแหน่งที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับประเทศที่ไปทำงาน หรือทักษะอื่นๆ ที่พัฒนาขึ้นจากการไปทำงานในต่างประเทศ ตัวอย่าง บริษัท Coherent จำกัด⁴⁰ ผู้ผลิตเลเซอร์สำหรับงานวิทยาศาสตร์และงานแพทย์ นำบุคคลกลับมาทำงานในโครงการที่เตรียมไว้ให้ล่วงหน้าประมาณ 2 เดือนแล้วให้เดินทางกลับไปสะสางงานในต่างประเทศก่อนเดินทางกลับมาทำงานใหม่จริง การกระทำเช่นนี้ทำให้พนักงานสามารถฟื้นความทรงจำเกี่ยวกับองค์กร สภาพการทำงาน รวมถึงมีความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานใหม่ เป็นต้น

2. องค์กรควรมีการติดต่อกับพนักงานขณะที่อยู่ในต่างประเทศตลอดเวลา เพื่อให้รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรทั้งในด้านนโยบาย โครงการต่างๆ หรือของบุคลากรทั้งในทางบวกและลบเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริษัทแม่อตลอดเวลา ซึ่งองค์กรสามารถใช้สื่อและเครื่องมือต่างๆ เช่นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบอินเทอร์เน็ตและอินตราเน็ต จดหมายข่าว บันทึกความจำ และสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ๕ ในการติดต่อ
3. การจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้หรือทักษะใหม่ๆ ตลอดจนเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ควรคาดหวังเมื่อเดินทางกลับโดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เช่น สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ๕ บางบริษัทอาจจัดให้มีการฝึกอบรมสำหรับสมาชิกในครอบครัวของพนักงานด้วย
4. การเดินทางกลับเป็นการชั่วคราวก่อนกำหนดจริง เพื่อให้คุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการดำรงชีวิตและการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ตัวอย่าง บริษัท Nynex จำกัด⁴¹ ให้พนักงานกลับมาเยี่ยมบ้านก่อนกำหนดกลับประมาณ 6 สัปดาห์ เพราะบริษัทเห็นว่าเป็นวิธีการที่ลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเดินทางกลับจริงได้
5. การหาวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ในต่างประเทศของพนักงาน โดยจัดให้มีการพบปะพูดคุยกับบุคคลที่กำลังหรือสนใจที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ หรือให้เป็นวิทยากรในโครงการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง

6. การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานและครอบครัวในเรื่องต่างๆ เช่น การหางาน สถานศึกษา ฯ นอกจากนี้ควรสอบถามพนักงานและครอบครัวถึง ความคิดเห็นต่อการทำงานและการดำรงชีวิตในต่างประเทศ ตลอดจนปัญหาที่ประสบเมื่อเดินทางกลับประเทศด้วย
7. การให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานและครอบครัวในเรื่องต่างๆ เช่น การหาที่พัก การหางานใหม่ให้กับคู่สมรสของพนักงาน การหาสถานศึกษาให้บุตรธิดา ฯลฯ
8. การจัดงานต้อนรับการกลับมา ไม่ว่าจะ เป็นแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

ค่าตอบแทนในการไปทำงานในต่างประเทศ

การกำหนดค่าตอบแทนของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นวิธีการหนึ่งช่วยให้องค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ Robock & Simmonds กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศไว้ดังนี้⁴²

1. เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ต้องการไว้ทำงานในต่างประเทศ
2. เพื่ออำนวยความสะดวกในการโยกย้ายพนักงานระหว่างสาขา และระหว่างบริษัทแม่และบริษัทสาขา
3. เพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานทุกแห่งไม่ว่าที่บริษัทแม่และบริษัทสาขาไม่เหลื่อมล้ำกัน
4. เพื่อให้ค่าตอบแทนใกล้เคียงหรือเท่ากับบริษัทคู่แข่งสำคัญ

องค์การควรกำหนดค่าตอบแทนที่รวมถึงเงินเดือนและที่ไม่ใช่เงินเดือนให้เหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน สถานะภาพ ใ้ประกอบวิชาชีพ มาตรฐานการครองชีพ กฎหมายของรัฐ อัตรากาษี และอื่นๆ ตัวอย่าง ในประเทศเยอรมัน พนักงานสามารถเบิกค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพาหนะที่ใช้ได้ หรือประเทศญี่ปุ่น ผู้บริหารจะได้รถยนต์รวมค่าน้ำมัน ค่าใช้จ่ายในการต้อนรับ และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดหาของขวัญทางธุรกิจ เป็นต้น สำหรับบริษัทข้ามชาติ การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่ไปทำงานในต่างประเทศต้องคำนึงถึง ความแตกต่างจาก

อัตราแลกเปลี่ยน มาตรฐานการครองชีพ วิธีการดำรงชีวิต และอื่นๆ สำหรับค่าตอบแทนทั้งหมดที่บุคลากรที่จะไปทำงานในต่างประเทศจะได้รับ มีองค์ประกอบพื้นฐานดังต่อไปนี้

1. เงินเดือน เป็นจำนวนเงินที่พนักงานได้รับในประเทศแม่ โดยทั่วไป บริษัทอาจจ่ายเป็นเงินสกุลของประเทศแม่ สกุลเงินของประเทศที่ไปทำงาน หรือทั้งสองสกุลเงินประกอบกันก็ได้ หากบริษัทจ่ายตามสกุลเงินของประเทศแม่แล้ว อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราจะมีผลต่อจำนวนเงินที่พนักงานจะได้รับจริงด้วยเงินเดือนนี้จะใช้เป็นฐานในการคำนวณเงินโบนัส และรายจ่ายสวัสดิการอื่นๆ
2. รายจ่ายสวัสดิการอื่นๆ (Benefits) ได้แก่ ค่าประกันสังคมในประเทศที่ไปทำงาน ค่าใช้จ่ายสำหรับการหยุดพักผ่อนประจำปี ค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงานและครอบครัวในการเดินทางกลับมาเยี่ยมบ้าน ค่าเดินทางกลับในกรณีฉุกเฉินต่างๆ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ รายจ่ายประเภทนี้คิดเป็น 1 ใน 3 ของค่าตอบแทนทั้งหมด⁴³

สำหรับค่ารักษาพยาบาลก็ต้องพิจารณาให้เหมาะสม โดยเฉพาะในประเทศที่ระบบการแพทย์และอนามัยยังไม่ดีพอ เช่น ผู้บริหารที่ไปทำงานในประเทศมาเลเซีย นิยมที่จะขอเข้ารับการรักษาพยาบาลในสิงคโปร์แทนเมื่อจำเป็น⁴⁴ เป็นต้น

3. เงินชดเชยต่าง ๆ (Allowances) รายจ่ายประเภทนี้ประกอบด้วย

- 3.1 ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพ ผู้ที่ไปทำงานในต่างประเทศจะต้องคงมาตรฐานการครองชีพที่เคยมีในประเทศของตนไว้ ถ้าค่าครองชีพในประเทศที่จะไปทำงานสูงกว่าประเทศแม่ บริษัทควรต้องจ่ายเงินชดเชยส่วนต่างนี้ แต่ถ้าหากค่าครองชีพในประเทศที่จะไปทำงานต่ำกว่าประเทศแม่ การจ่ายเงินชดเชยส่วนต่างนี้ก็ไม่จำเป็น

- 3.2 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเคลื่อนย้ายทรัพย์สินส่วนตัว ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรธิดาไม่ว่าจะเป็นค่าเล่าเรียน ค่าหนังสือเครื่องแบบและอื่นๆ ค่าสมาชิกชมรมต่างๆ ในประเทศที่ไปทำงาน ค่าพาหนะ ฯ

- 3.3 เบี้ยกันดาร (Hardship Allowance) โดยเฉพาะในกรณีการเดินทางไปทำงานในประเทศมีมาตรฐานการดำรงชีวิตต่ำกว่าประเทศแม่

4. ค่าตอบแทนพิเศษในการไปทำงานต่างประเทศ (Foreign Service Premium) เป็นค่าใช้จ่ายในการจูงใจให้พนักงานสมัครใจไปทำงานในต่างประเทศ รายจ่ายนี้เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากในการสำรวจถึงเหตุผลที่พนักงานไปทำงานในต่างประเทศนั้นของ Borg ที่แสดงในตารางที่ 9.2 นั้นพบว่าเหตุผลสำคัญคือการได้รับค่าตอบแทนสูง อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายนี้จะแตกต่างกันไปตามประเทศเป้าหมาย การเดินทางไปยังประเทศที่กำลังพัฒนาหรือด้อยพัฒนา เช่น โชมเลีย อีฟกานีสถาน ฯ มักมีเงินจูงใจสูงกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว ปัจจุบันบริษัทหลายแห่งจ่ายค่าตอบแทนนี้เป็นเงินก้อนเพียงครั้งเดียว

สิ่งจูงใจ	เปอร์เซ็นต์
ความต้องการประสบการณ์ใหม่	96
สภาพความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจากการไปทำงานในต่างประเทศ	84
มีโอกาสมากขึ้นที่จะได้รับการส่งเสริมให้ก้าวหน้าในการทำงาน	82
การไปทำงานในต่างประเทศแสดงว่าได้รับการเลื่อนตำแหน่งในทันที	70
การไปทำงานในต่างประเทศเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการทำงาน	48
ความต้องการไปให้พ้นจากปัญหาส่วนตัวในประเทศ	21
ความไม่พอใจต่อสภาพที่เป็นอยู่ในประเทศ	19
ความก้าวหน้าตามสายงานจำกัดที่สำนักงานใหญ่	15
อื่นๆ	25

ที่มา: Borg, M. (1998). *International Transfer of Managers in Multinational Corporations*. Stockholm: Almquist & Wiksell International.

ตารางที่ 9.2 แสดงสิ่งจูงใจในการไปทำงานในต่างประเทศ

5. เงินปรับชดเชยด้านภาษี (Tax Equalization) ผู้ที่ไปทำงานในต่างประเทศมักถูกเรียกเก็บภาษีเงินได้จากทั้งประเทศแม่และประเทศที่ไปทำงาน จากการที่อัตราภาษีของแต่ละประเทศแตกต่างกัน อาจมีผลให้พนักงานมีภาระภาษีมากกว่าที่เคยจ่ายในประเทศได้ ดังนั้นบริษัทจึงรับผิดชอบในภาระภาษีส่วนที่เกินนี้เพื่อให้พนักงานมีรายได้หลังหักภาษีเท่ากับรายได้ที่เคยได้รับในประเทศแม่

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขา

โดยทั่วไป บริษัทข้ามชาตินิยมรับบุคลากรท้องถิ่นเข้าทำงานสำหรับพนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร ซึ่งเหตุผลด้านเศรษฐกิจของการทำเช่นนี้คือ ค่าจ้างเงินเดือนของคนในท้องถิ่นจะต่ำกว่าการจ้างบุคคลจากประเทศแม่หรือประเทศที่สามเข้าไปทำงาน นอกจากนี้กฎหมายในประเทศที่เข้าไปตั้งโรงงานอาจส่งเสริมให้จ้างคนในประเทศเข้าทำงาน เช่นกฎหมายเกี่ยวกับการเข้าเมืองและการอนุญาตให้ทำงานมักจำกัดงานสำหรับประชากรของประเทศและผู้ที่ย้ายมาอาศัยในประเทศนั้น ยกเว้นในบางกรณี เช่นการก่อสร้างในประเทศที่ร่ำรวย เช่น ซาอุดีอาระเบียและคูเวต⁴⁵ มักจ้างแรงงานชาวบังคลาเทศหรือปากีสถานเนื่องจากคนในประเทศไม่ชอบที่จะทำงานนั้น เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานในประเทศนั้นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และแนวปฏิบัติที่ยอมรับกันในประเทศนั้น ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติจึงควรจ้างบุคลากรในประเทศนั้น แล้วใช้ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานด้านนี้ให้เหมาะสม

บริษัทข้ามชาติต้องกำหนดแผนในการรับและคัดเลือกบุคลากรในประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ ที่ครอบคลุมความต้องการด้านกำลังคนของบริษัท แหล่งที่มาของแรงงานทักษะและความสามารถของแรงงาน สิ่งที่ต้องฝึกอบรม และควรพิจารณาถึงสภาพเฉพาะที่มีในตลาดแรงงานในท้องถิ่นด้วย ซึ่งงานของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขาในเรื่องการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และอื่นๆ จะได้รับผลกระทบจากกฎหมาย วัฒนธรรม และสภาพเศรษฐกิจในประเทศนั้นๆ

วัฒนธรรมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขา

บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขาคือการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารที่สำนักงานใหญ่ การที่จะทำได้ทั้งสองประการนั้นเป็นงานที่ยุ่งยากสำหรับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ประเทศแม่และผู้บริหารที่บริษัทสาขาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารจากประเทศแม่ประเทศที่สามหรือบุคลากรท้องถิ่น โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นคนในท้องถิ่นอาจยากที่จะเข้าใจนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำนักงานใหญ่ต้องการ พนักงานที่บริษัทสาขาอาจประกอบไปด้วยบุคลากรจากประเทศแม่ จากประเทศที่สามและพนักงานท้องถิ่นที่ต่างก็มีวัฒนธรรมและความชอบที่แตกต่างกัน คำแนะนำจากคนในท้องถิ่นจะเป็นประโยชน์แก่ผู้จัดการด้าน

ทรัพยากรมนุษย์จากประเทศแม่และประเทศที่สามในการปรับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ จากบริษัทแม่ที่จะนำมาใช้ที่บริษัทสาขาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมมีผลต่อแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการวางแผน การจัดหา การประเมินผล และค่าตอบแทน การทำงานของบริษัทข้ามชาติ⁴⁶ เช่น ในเรื่องการจัดงาน การจ้างพนักงานท้องถิ่นในบางประเทศอาจก่อให้เกิดปัญหาทางปฏิบัติแก่บริษัทสาขาได้ ตัวอย่าง ในประเทศที่มีประชากรหลายเชื้อชาติ เช่น สิงคโปร์ ฯ การจ้างพนักงานเชื้อชาติหนึ่งเข้ามาเป็นผู้บริหารอาจไม่เป็นที่ยอมรับของคนเชื้อชาติอื่นที่ทำงานในบริษัทนั้นได้ หรือในประเทศอินเดียที่ระบบวรรณะมีบทบาทสำคัญในอดีต การจ้างบุคลากรในวรรณะที่ต่ำกว่ามาเป็นผู้บังคับบัญชาบุคคลที่มีวรรณะสูงกว่าก็เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม หรือในประเทศญี่ปุ่น อาจไม่เหมาะสมที่จะจ้างผู้ที่มีวัยวุฒิต่ำกว่ามาเป็นผู้บังคับบัญชาผู้ที่มีวัยวุฒิสูงกว่า เป็นต้น

การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจมานานแล้ว โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญต่อการวางแผนกำลังคนมีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม เช่นในวัฒนธรรมที่คนในประเทศเชื่อว่า ธรรมชาติมีอิทธิพลเหนือมนุษย์ ก็จะไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนกำลังคน ดังนั้นการดำเนินงานตามระบบการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวดอาจถูกมองว่าเป็นเรื่องไร้สาระ หรืออาจถูกต่อต้านก็ได้ นอกจากนี้วิธีการที่ใช้ในการวางแผนก็แตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม เช่นในวัฒนธรรมที่เน้นถึงปัจจุบัน จะไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนระยะยาวมากนัก หรือในวัฒนธรรมที่เน้นอดีต การวางแผนก็จะเน้นการใช้ข้อมูลในอดีตในการคาดคะเนความต้องการในอนาคต ซึ่งวิธีการนี้จะเหมาะกับการดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง แต่ไม่เหมาะกับบริษัทที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอดีตมีผลต่ออนาคตน้อยมาก

การจัดหาบุคลากรของบริษัทสาขา

ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขา ควรใช้กระบวนการจ้างงานที่เหมาะสมกับตลาดแรงงานในท้องถิ่น ในบางกรณีบริษัทข้ามชาติอาจต้องใช้บริการของบริษัทที่ปรึกษาด้านบุคลากรเกี่ยวกับแหล่งแรงงานมีฝีมือ และกฎหมายการจ้างงานในท้องถิ่น รวมถึง

การจ่ายค่าตอบแทนในระดับที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ย ในอันที่จะช่วยดึงความสนใจของบุคลากรในท้องถิ่น ตัวอย่าง ในประเทศญี่ปุ่นที่เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญต่อกลุ่ม ก็จะเป็นการยากแก่บริษัทต่างประเทศที่จะจ้างพนักงานชาวญี่ปุ่นที่มีความสามารถ บุคคลเหล่านี้มักยินดีที่จะทำงานกับนายจ้างชาวญี่ปุ่นมากกว่าคนต่างชาติ แม้ว่าทัศนคตินี้จะได้รับยึดถือลดลงบ้างแล้วในปัจจุบันแต่ก็ยังคงเป็นปัญหาอยู่⁴⁶ ในบางประเทศการจ้างงานอาจต้องใช้หน่วยงานด้านแรงงานของรัฐบาลประเทศนั้น ตัวอย่าง ในประเทศเวียดนาม กรมแรงงานจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจการจ้างงานของบริษัทข้ามชาติเป็นอย่างมาก บางครั้งอาจเป็นผู้จัดหาแรงงานไร้ฝีมือให้ทั้งหมด โดยที่บริษัทนั้นยากที่จะปฏิเสธได้ หรือการจัดหาบุคลากรสำคัญๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงของรัฐ⁴⁷

นอกจากนี้เกณฑ์ในการรับสมัครและคัดเลือกบุคคลการก็แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ตัวอย่าง ประเด็นเรื่องเชื้อชาติ อายุ และเพศนั้น ในประเทศสิงคโปร์ที่มีวัฒนธรรมที่เน้นลำดับชั้นในสังคมและให้ความสำคัญกับความแตกต่างเรื่องเพศนั้น การเน้นถึงเชื้อชาติ อายุ และเพศของพนักงานที่ต้องการเป็นสิ่งที่ยอมรับและถูกต้องตามกฎหมายในการโฆษณาประกาศจ้างงาน⁴⁸ ขณะที่การกระทำลักษณะนี้เป็นการขัดต่อกฎหมายเรื่องโอกาสการจ้างงานของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างร้ายแรง ดังนั้นคนอเมริกันที่เป็นผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขาในสิงคโปร์อาจประสบกับปัญหาด้านจริยธรรมในการที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติตามกฎหมายและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ขัดแย้งกับกฎหมายและค่านิยมแนวปฏิบัติในประเทศแม่หรือในบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น รัสเซีย และซาอุดีอาระเบีย ฯ ไม่ควรให้ผู้หญิงเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ชาย เนื่องจากประเทศเหล่านี้มีค่านิยมว่า ผู้ชายเป็นใหญ่ แม้ว่าสถานการณ์กำลังเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม⁴⁹

การคัดเลือกบุคลากร

แม้ว่าในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรนั้น บริษัทสาขาสามารถใช้วิธีการต่างๆ ทั้งการทดสอบด้วยเครื่องมือต่างๆ และการสัมภาษณ์ได้เช่นเดียวกับบริษัทแม่ แต่การพัฒนากระบวนการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทอาจมีความยุ่งยากในทางปฏิบัติมากกว่า ตัวอย่าง การนำแบบทดสอบที่ใช้ในประเทศแม่มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่บริษัทสาขา เนื่องจากแบบทดสอบนั้นอาจพัฒนาเพื่อใช้สำหรับคนในประเทศแม่หรือประเทศตะวันตกเท่านั้น คุณลักษณะบางประการที่มีในแบบทดสอบอาจไม่มีความหมายใดๆ หรือเป็นลักษณะที่บุคคลในบางประเทศไม่เห็นความสำคัญ เช่นการเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มและโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ลักษณะเช่นนี้อาจไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การปรับเปลี่ยนแบบ

ทดสอบให้สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของประเทศจึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณา นอกจากนี้คำถามต่างๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับแนวปฏิบัติในประเทศนั้นด้วย

การฝึกอบรมและการพัฒนา

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการจ้างงานบุคลากรท้องถิ่นในประเทศที่กำลังพัฒนาคือ ระดับความมีฝีมือของแรงงานมักจะน้อยกว่าที่บริษัทข้ามชาติต้องการ ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องมีลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานในท้องถิ่นที่รับเข้าทำงานเพื่อช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานในท้องถิ่นขึ้นกับหลายปัจจัย ที่สำคัญคือ ประเทศที่ไปดำเนินการ ในประเทศอุตสาหกรรม บริษัทสามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงที่ต้องการ การฝึกอบรมเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย แต่ในประเทศด้อยพัฒนา ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมจะมีมากขึ้นเมื่อบริษัทต้องการได้ประโยชน์จากการดำเนินงานในประเทศนั้นอย่างเต็มที่ เช่น เมื่อโรงแรมฮิลตันเริ่มไปเปิดดำเนินการในยุโรปตะวันออก พบว่า⁵⁰ พนักงานส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจพื้นฐานในการให้บริการที่มีคุณภาพสูงแก่ผู้มาใช้บริการ ซึ่งฝ่ายบริหารต้องใช้จ่ายเงินในการฝึกอบรมมากกว่าที่คาดไว้แต่แรก หรือ เมื่อบริษัทข้ามชาติเข้าไปดำเนินการในประเทศมาเลเซียหรืออินโดนีเซียที่มีค่าแรงงานต่ำ แต่ประสิทธิภาพการผลิตของแรงงานในประเทศเหล่านี้ก็ต่ำด้วย ถ้าไม่มีการลงทุนในการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

ในบรรดาประเทศต่างๆ นั้น เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่เป็นผู้นำในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานจะได้รับการฝึกอบรมประจำปีมากกว่าประเทศอื่นๆ ปัจจุบันบริษัทของอเมริกาเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่บริษัทข้ามชาติหลายแห่งของอเมริกามีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมหรือมหาวิทยาลัยภายในเพื่อใช้ในการฝึกอบรมด้านต่างๆ แก่บุคลากรของบริษัท

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่บริษัทสาขา คือ วิธีการที่คนเรียนรู้ของคนในแต่ละวัฒนธรรมแตกต่างกัน ตัวอย่าง คนในสังคมที่เน้นความเป็นปัจเจกชน เช่น อเมริกา การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน แต่ในสังคมที่เน้นการรวมกลุ่ม วิธีการนี้ใช้ไม่ได้ผล หรือในประเทศจีนที่มีวัฒนธรรมด้านลำดับชั้นในสังคม คนในสังคมจะถูกอบรมสั่งสอนให้เคารพเชื่อฟังครู นักเรียนชาวจีนจะคิดว่าตนเองเป็นผู้รับและครูเป็นผู้ให้ความรู้ นักเรียนชาวจีนไม่นิยมที่จะถามหรือมีข้อสงสัยต่อคำ

สอนของครู เพราะการทำเช่นนั้นถือเป็นการแสดงความไม่เคารพครู ผลที่เกิดขึ้นคือ นักเรียนจีนจึงมีบทบาทในเรียนรู้แบบไม่กระตือรือร้น⁵¹ (A Passive Role) ดังนั้นการนำวิธีการอบรมที่ให้ผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ หรือเข้ามามีส่วนร่วมสูงๆ ที่ใช้ในโครงการอบรมของประเทศตะวันตกจึงไม่เหมาะสมในประเทศจีน

การประเมินผลการทำงาน

ในการประเมินผลการทำงานบุคคลากรนั้น องค์การอาจนำระบบและวิธีการในการประเมินผลที่บริษัทสร้างขึ้นมาใช้ได้ แต่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงด้วยว่าวัฒนธรรมของประเทศมีผลต่อระบบและวิธีการประเมินผลการทำงานของบุคคลในประเทศนั้นด้วย ตัวอย่าง ในเรื่องวิธีการประเมินผลการทำงานนั้น วิธีการที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในประเทศตะวันตก คือ การประเมินจากวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตกลงถึงเป้าหมายที่พนักงานต้องดำเนินการให้บรรลุผลนั้น อย่างไรก็ตาม ในประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป เช่น ในประเทศที่มีการยอมรับในอำนาจสูง กระบวนการกำหนดเป้าหมายอาจยุ่งยากในการปฏิบัติเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาอาจลังเลที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ยิ่งกว่านั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีสถานะและอำนาจสูงมักเห็นว่าเป็นความรับผิดชอบที่จะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่พนักงานจะต้องทำ ตัวอย่าง ในประเทศอินเดีย พนักงานคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจในเรื่องนี้ ผู้บังคับบัญชาที่พยายามจะให้พนักงานเข้ามาส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายจะถูกมองว่า "ไม่ทำงานในหน้าที่ของตน" หรือในประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง พนักงานไม่ใช่คนกล้าเสี่ยงจึงเป็นการยากที่จะอุทิศตนในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของตนเอง นอกจากนี้ วิธีการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นในประเทศที่มีความเป็นปัจเจกชนสูง เช่น สหรัฐอเมริกา นั้นนิยมประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคล หากนำวิธีการเหล่านี้มาใช้ในประเทศที่เน้นการรวมกลุ่ม เช่น จีน ญี่ปุ่น ฯ อาจไม่เป็นการเหมาะสมก็ได้ เนื่องจากประเทศเหล่านี้ผลงานของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ และการยกย่องชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของบุคคลหนึ่ง ถือเป็นการทำร้ายจิตใจอย่างร้ายแรง พนักงานในสังคมเช่นนี้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในกลุ่ม การประเมินผลการทำงานเป็นรายบุคคลจะเป็นการแยกคนออกจากกลุ่มซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับในสังคม นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาระบบการประเมินผลและรายงานการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ด้วย เช่น ในอเมริกา พนักงาน

ต้องการที่จะรู้ผลของการประเมินผลการทำงาน เพื่อจะได้นำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ในขณะที่คนในบางประเทศไม่ได้ให้ความสนใจกับเรื่องนี้มากนัก เป็นต้น

กรณีศึกษา: การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เทสโก้จำกัด⁵²

บริษัท เทสโก้ จำกัดบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งจากประเทศอังกฤษ เริ่มเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยในปี 2541 โดยการซื้อหุ้นของโลตัสซูเปอร์เซนเตอร์ 75 เปอร์เซ็นต์จากกลุ่มซีพี ปัจจุบันถือหุ้นในสัดส่วน 93 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือ 7 เปอร์เซ็นต์เป็นของกลุ่มซีพี

เมื่อเริ่มดำเนินงานในประเทศไทย บริษัทแม่มอบหมายให้ผู้บริหารจากต่างประเทศจำนวน 7 คนเข้ามาดูแลกิจการ โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มจำนวนร้านให้มากขึ้นเป็น 2 เท่าภายในระยะเวลา 5 ปี ปัญหาสำคัญที่บริษัทประสบคือ บริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงานสูงถึง 40 เปอร์เซ็นต์ ทำให้บริษัทต้องมีการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่กว่า 6,000 คนทุกปี เป็นผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้มีความยุ่งยากในการจัดวางกำลังคนให้สอดคล้องกับแผนระยะเวลา 5 ปีด้วย

บริษัทได้นำมาตรการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในประเทศอื่นๆ เข้ามาแก้ไขปัญหานี้ โดยพิจารณาความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมของประเทศไทยประกอบด้วย บริษัทเริ่มการแก้ปัญหาด้วยการค้นหาสาเหตุของการลาออกของพนักงาน ในครั้งแรกบริษัทใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่ลาออกจากบริษัท แต่ก็พบว่า วิธีการนี้ใช้ไม่ได้ผลในประเทศ ไม่ได้ผลเนื่องจากพนักงานมีความอ่อนไหวในการให้ข้อมูลส่วนบุคคล จึงมักปฏิเสธที่จะให้เหตุผลในการลาออก บริษัทจึงเริ่มพิจารณาข้อมูลอื่นๆ จนพบว่า พนักงานจำนวนมากตัดสินใจลาออกไปทำงานในโรงงานที่ได้รับอัตราเงินเดือนเท่าๆ กัน เหตุผลก็คือ พนักงานไม่ได้รับการทำงานในส่วนหน้าร้านที่ต้องพบปะกับคนจำนวนมาก นอกจากนี้ บริษัทยังพบว่าพนักงานส่วนหนึ่งไม่ชอบแสดงความคิดเห็นต่อลูกค้า ซึ่งอาจเป็นคนที่มียุ่ยน้อยกว่าแต่มักเรียกร้องบริการต่างๆ มากมาย ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกของพนักงานในส่วนหน้าร้านจึงถูกนำมาพิจารณาในกระบวนการรับสมัครพนักงานควบคู่ไปกับเทคนิคการคัดเลือกพนักงานแบบเดิมที่อิงกับคุณสมบัติด้านทักษะ และหน้าตา

จากนั้น บริษัทก็มีการกำหนดโครงการฝึกอบรมให้มีส่วนสร้างเสริมความรู้สึกรักงานบริการในตัวพนักงาน อีกทั้งมีจุดมุ่งหมายที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโลตัสด้วย ผู้บริหารได้นำคำขวัญ “บริการด้วยหัวใจ” มาใช้ในการจูงใจพนักงานเนื่องจากสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของคนไทยที่ให้ความสำคัญกับใจ นอกจากนี้ยังจัดทำแผนการปฏิบัติที่สอดคล้อง

คล้องกับคำขวัญด้วย โดยมุ่งหมายที่จะให้ภาพที่ชัดเจนแก่พนักงานเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และ
ค่านิยมภายในองค์กร

การจ่ายค่าตอบแทน

แม้ว่านโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทสาขาจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านนี้ของบริษัทโดยรวม แต่การจ่ายค่าตอบแทนมักแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เนื่องจากต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับค่าแรงงานในท้องถิ่น ข้อจำกัดด้านกฎหมายอื่นๆ เช่น ข้อห้ามในการจ่ายค่าแรงที่แตกต่างกันระหว่างเพศ ๔ สหภาพแรงงาน วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของประเทศนั้น ข้อกำหนดทางกฎหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ อาจมีผลให้บริษัทข้ามชาติต้องจ่ายเงินชดเชยให้กับพนักงานแตกต่างกันเมื่อต้องการเลิกกิจการ ตัวอย่าง ในบางประเทศเมื่อธุรกิจตัดสินใจที่จะปิดโรงงานต้องมีแผนงานในการจ่ายเงินค่าชดเชย ค่าย้ายที่อยู่ การฝึกอบรมและบริการอื่นๆแก่พนักงานที่ต้องออกจากงานด้วย หรือในบางประเทศอาจมีกฎหมาย ขนบธรรมเนียมที่กำหนดว่าบริษัทต้องจ่ายค่าชดเชยให้พนักงานเป็นจำนวนถึง 24 เท่าของเงินเดือน เป็นต้น

วัฒนธรรมก็มีผลต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนด้วย ตัวอย่าง ประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวบุคคลนิยมจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถของบุคคล ส่วนในประเทศญี่ปุ่นที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นกลุ่ม การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานควรเน้นถึงกลุ่มหรือระบบอาวุโส หรือในสหรัฐอเมริกาที่นิยมจ่ายค่าตอบแทนตามผลิตภาพของพนักงาน อาจนำระบบเดียวกันนี้ไปใช้ในประเทศออสเตรเลียได้ หรือนำบางส่วนไปใช้ในประเทศเม็กซิโกได้ แต่ประเทศในยุโรปจะต่อต้านการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจมากอันเนื่องมาจากวัฒนธรรมนั่นเอง ส่วนประเทศที่คนยอมรับอำนาจนั้น ระบบค่าตอบแทนจะสะท้อนให้เห็นถึงลำดับชั้นในองค์กร โดยจะแตกต่างกันตามประเภทของงานและตำแหน่งของงาน ในทางตรงกันข้ามระบบการจ่ายค่าตอบแทนในประเทศที่ไม่ให้ความสำคัญต่ออำนาจมากนัก ค่าตอบแทนระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดและต่ำสุดจะไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก

ค่าตอบแทนการทำงานนี้ต้องรวมถึงสวัสดิการและประโยชน์อื่นๆ ด้วย ซึ่งสัดส่วนของค่าตอบแทนต่างๆ เหล่านี้แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่นในเอเชีย โดยเฉลี่ยค่าจ้างแรงงานคิดเป็น 85% ของค่าตอบแทนทั้งหมด ขณะที่ในประเทศลาตินอเมริกา ค่าจ้างแรงงานมีสัดส่วนเพียง 56% ของค่าตอบแทนทั้งหมด⁵³ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบำเหน็จบำนาญ การประกันสังคม การ

ประกันสุขภาพ และสวัสดิการอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากในบางประเทศ สวัสดิการ เช่น การจัดหาที่พัก การเดินทาง และโบนัส ถือเป็นสิ่งที่องค์การต้องจัดให้กับพนักงาน ในขณะที่บางประเทศอาจไม่จำเป็นต้องจัดให้กับพนักงาน เป็นต้น

บริษัทข้ามชาติบางแห่งมีนโยบายกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าค่าเฉลี่ยเพื่อที่จะจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์การ

แรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับนายจ้าง โดยทั่วไปแรงงานในทุกประเทศต่างให้ความสำคัญกับระดับค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการที่ได้รับ ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพการทำงาน แรงงานมักมีการรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานเพื่อให้มีอำนาจในการต่อรองกับนายจ้างมากขึ้น ซึ่งจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานก็แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่น สมาชิกของสหภาพแรงงานในสหรัฐอเมริกาได้ลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ปัจจุบันมีแรงงานเพียง 14 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน⁵⁴ ส่วนในสหภาพยุโรป สมาชิกของสหภาพแรงงานก็แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่น อังกฤษมีแรงงาน 40 เปอร์เซ็นต์เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน ขณะที่ฝรั่งเศสมีแรงงานเพียง 11 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน เป็นต้น ความแตกต่างนี้มาจากวิธีการกำหนดค่าจ้าง ขนาดการจ้างแรงงานของภาครัฐ และความใกล้ชิดระหว่างสหภาพแรงงานและรัฐบาล อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญคืออำนาจต่อรอง ไม่ใช่จำนวนสมาชิก แรงงานสัมพันธ์จึงเป็นงานที่สำคัญและซับซ้อนอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการลดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและแรงงาน ซึ่งแนวทางที่ใช้ในการดำเนินงานก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

ความแตกต่างด้านแรงงานสัมพันธ์ในประเทศต่าง ๆ

แรงงานสัมพันธ์ในแต่ละประเทศสะท้อนให้เห็นถึงกฎหมาย วัฒนธรรม โครงสร้างทางสังคม และสภาพเศรษฐกิจของประเทศนั้น ดังเช่น แรงงานสัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกา มีกฎหมายหลายฉบับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันของทั้งสองฝ่าย ที่แรงงานต้องมีการมอบหมายให้สหภาพเป็นผู้แทนในการเจรจากับนายจ้าง การเจรจาตกลงของฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงานที่มักเกี่ยวข้องกับอัตราค่าจ้าง จำนวนชั่วโมงทำงาน และสภาพการจ้างงาน รวมถึงการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อตกลง โดยทั่วไป ข้อตกลงนี้จะใช้มีผลประมาณ 2-3 ปี เมื่ออายุ

ความสิ้นสุดลง ก็ต้องมีการเจรจาเพื่อทำข้อตกลงใหม่ หากสหภาพไม่สามารถเจรจายินยอมตามที่เสนอได้ พนักงานก็อาจมีการสไตรค์เพื่อกดดันให้ฝ่ายบริหารยินยอมตามที่เรียกร้องได้ แม้ว่าสหภาพแรงงานของสหรัฐมีการสไตรค์ค่อนข้างมาก แต่แรงงานก็จะไม่สไตรค์เมื่อข้อตกลงเดิมยังมีผลใช้บังคับอยู่หรือระหว่างการเจรจาเพื่อให้บรรลุข้อตกลงใหม่

ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงานเป็นไปในลักษณะของความร่วมมือกันมากกว่าที่เป็นในสหรัฐ เนื่องจากฝ่ายแรงงานมีความเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจ และมีตัวแทนร่วมในคณะกรรมการบริหารขององค์กร⁵⁵ ที่เรียกว่า Codetermination ซึ่งจำนวนผู้แทนของสหภาพแรงงานในคณะกรรมการบริหารนี้แตกต่างกันไปตามขนาดของอุตสาหกรรม⁵⁶ อำนาจของสหภาพแรงงานในเยอรมันมีความเข้มแข็งมาก เพราะในแต่ละอุตสาหกรรมสำคัญจะมีสหภาพแรงงานเพียงแห่งเดียว สหภาพแรงงานนี้จะต่อรองกับสภานายจ้างที่ประกอบด้วยผู้บริหารจากหลายๆ บริษัทในเรื่องต่างๆ อาทิ ค่าจ้าง สวัสดิการ สภาพการทำงาน และระยะเวลาการจ้างงาน เมื่อตกลงกันได้แล้ว บริษัทที่เป็นสมาชิกของสภานายจ้างจะจ่ายค่าตอบแทนตามที่ตกลงกัน และบริษัทอื่นๆ จะใช้ข้อตกลงนี้เป็นแนวทางในการจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานของบริษัท อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามข้อตกลงนี้จะใช้บังคับเฉพาะบริษัทแห่งใดแห่งหนึ่งเท่านั้น นั่นคือการบังคับใช้ของแต่ละบริษัทไม่จำเป็นที่จะต้องมีการสิ้นสุดตรงกัน นั่นคือขณะที่บางบริษัทยังคงทำงานภายใต้ข้อตกลงเดิมอยู่ บางกลุ่มอาจเริ่มสไตรค์หรือบางกลุ่มเริ่มดำเนินการเพื่อทำข้อตกลงใหม่ โดยทั่วไป สหภาพแรงงานของเยอรมันจะมีการเจรจาทกลงกับนายจ้างในเรื่องสภาพการทำงาน การจ่ายค่าล่วงเวลา การหยุดพักก่อนประจำปี การค่าชดเชยเมื่อให้ออกจากงาน และการลดชั่วโมงทำงาน โดยเฉพาะการลดจำนวนชั่วโมงทำงานเป็นสิ่งสำคัญของชาวเยอรมัน เนื่องจากวัฒนธรรมของคนเยอรมันให้ความสำคัญกับการพักผ่อนหย่อนใจและความเพลิดเพลินเป็นอันดับหนึ่ง และการทำงานมาเป็นอันดับสอง อย่างไรก็ตามแรงงานที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานก็มีแนวโน้มลดลงเช่นเดียวกับในสหรัฐ คือ ลดลงจาก 33 เปอร์เซ็นต์ในปี 1990 เหลือเพียง 25 เปอร์เซ็นต์ในปี 2000⁵⁷

ในประเทศญี่ปุ่น มีสหภาพแรงงานจำนวนมาก ประมาณ 70,000 แห่ง⁵⁸ สหภาพบางแห่งมีสมาชิกและดำเนินงานในระดับประเทศ เช่น สหภาพแรงงานครู สหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมเหล็ก ฯลฯ แต่ประมาณ 95 เปอร์เซ็นต์ของสหภาพแรงงานทั้งหมดเป็นสหภาพที่แต่ละบริษัทจัดตั้งและดำเนินการเอง⁵⁹ ความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารจึงเป็นไปด้วยดี ร่วมมือกันทำงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน สหภาพแรงงานของญี่ปุ่นมีการส

ไตรศน์น้อยมาก วัฒนธรรมของญี่ปุ่นไม่สนับสนุนการเผชิญหน้า ดังนั้นข้อถกเถียงโต้แย้งจึงแก้ไขโดยการเจรจาตกลงโดยไม่จำเป็นที่จะต้องมีอนุญาโตตุลาการ บริษัทบางแห่งได้รับความร่วมมือจากสหภาพแรงงานอย่างดีในการปรับโครงสร้างองค์กร เช่น บริษัท Kawasaki Steel จำกัด⁶⁰ ที่ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรเนื่องจากความต้องการในตลาดลดลง บริษัทต้องปิดโรงงานเก่าแห่งหนึ่งแล้วไปเปิดโรงงานอีกแห่งหนึ่งที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ใหม่กว่า เป็นผลให้พนักงานจำนวน 900 คนต้องตกงาน ซึ่งบริษัทก็ไม่ได้ปลดพนักงานออกแต่ใช้วิธีการให้เกษียณอายุและจ้างให้ทำงานในตำแหน่งใหม่ เป็นต้น

การเจรจาด່อรอง(Collective Bargaining)

การเจรจาด່อรองเป็นกระบวนการในการทำข้อตกลงระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงาน การเจรจาด່อรองในสหรัฐอเมริกา นั้น นอกจากจะมีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องมากมายแล้ว รัฐบาลยังมีบทบาทมากในการทำข้อตกลงกับสหภาพแรงงาน ผู้แทนของสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารต้องมาพบปะเจรจาและทำข้อตกลงที่จะใช้ในการทำงานร่วมกันจนกว่าจะสิ้นสุดหรือมีการเจรจาใหม่ การเจรจาด່อรองมักเกิดขึ้นในแต่ละบริษัทหรือแต่ละสหภาพ ตัวอย่างสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์⁶¹ ต้องตกลงกับสหภาพแรงงานของนักบิน พนักงานบนเครื่องบิน เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิค และอื่นๆ ในแต่ละครั้ง แต่ละสหภาพก็จะตกลงกับสายการบินที่พนักงานทำงานอยู่

ในหลายประเทศ รัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการเจรจาด່อรอง เช่นประเทศในยุโรปที่การเจรจาด່อรองจะมีบุคคลสามฝ่ายคือ ผู้แทนของสหภาพแรงงาน ฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผลการเจรจានำไปใช้กับทั้งอุตสาหกรรม ในญี่ปุ่น การเจรจาด່อรองก็มีเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าเกี่ยวข้องแต่จะใช้ข้อตกลงนั้นเป็นบริษัทๆ ไป

สหภาพแรงงานกับบริษัทข้ามชาติ

โดยทั่วไป สหภาพแรงงานพยายามที่จะด่งอรองกับฝ่ายบริหารเพื่อให้สมาชิกได้รับค่าจ้างแรงงาน มีความมั่นคงในการทำงานสูงขึ้น และมีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น อำนาจการด่งอรองของสหภาพแรงงานมาจากความสามารถที่จะชู่ว่าจะหยุดการผลิต ไม่ว่าจะโดยการสไตรค์หรือรูปแบบอื่นๆ เช่น การไม่ทำงานล่วงเวลา ฯ การชู่นี้จะช่วยให้สิ่งที่ต้องการบรรลุผลได้มากขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารไม่มีทางเลือกอื่น อย่างไรก็ตาม บริษัทข้ามชาติก็มีอำนาจในการด่งอรองกับสหภาพแรงงานสูงเช่นเดียวกัน โดยการชู่จะย้ายโรงงานผลิตไปยังประเทศอื่น ดังที่

บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ จำกัด⁶² แจ้งกับสหภาพแรงงานในประเทศอังกฤษว่า จะย้ายโรงงานผลิตไปยังประเทศอื่น หากสหภาพแรงงานไม่เลิกกฎการทำงานที่จำกัดผลิตภาพการทำงานของพนักงาน หรือลดการสไตรค์ หรือตั้งงานด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น จะเห็นว่า บริษัทข้ามชาติมีอำนาจในการต่อรองกับสหภาพแรงงานมากกว่าบริษัทที่ดำเนินงานในประเทศ หรือบริษัทข้ามชาติอาจมีการต่อรองกับรัฐบาลหรือสหภาพแรงงานของประเทศที่จะไปลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจเข้าไปลงทุนในประเทศนั้น ซึ่งเหตุผลสำคัญที่บริษัทข้ามชาติต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ก็เพราะค่าแรงคิดเป็นสัดส่วนที่สูงในต้นทุนสินค้า ที่อาจมีผลให้ไม่สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ นอกจากนั้นการที่บริษัทข้ามชาติพยายามที่จะนำแนวปฏิบัติในการจ้างงานและสัญญาจ้างงานจากบริษัทแม่มาใช้ในต่างประเทศ ก็มีส่วนในการลดอิทธิพลของสหภาพแรงงานลง ดังเช่นบริษัทข้ามชาติของประเทศญี่ปุ่น เมื่อขยายดำเนินการไปยังสหรัฐอเมริกา โรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่นในสหรัฐ ไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานเป็นผลให้อิทธิพลของสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมรถยนต์ของอเมริกาลดลง⁶³ เป็นต้น

คำถามท้ายบท

1. ปรึกษาด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติมีกี่แนวทาง อะไรบ้าง จงอธิบายพร้อมบอกข้อดีข้อเสียของแต่ละแนวทางมาด้วย
2. จงอธิบายถึงเกณฑ์ที่ธุรกิจใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ
3. ท่านคิดว่าผู้ที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง ให้ตอบเป็นข้อ ๆ พร้อมอธิบายรายละเอียดในแต่ละหัวข้อประกอบด้วย
4. ท่านคิดว่า ค่าตอบแทนการทำงานมีความสำคัญต่อการที่บุคคลจะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศหรือไม่ อย่างไร และให้ท่านอธิบายว่า ค่าตอบแทนของการเดินทางไปทำงานในต่างประเทศควรมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง และอย่างไร
5. จงอธิบายถึงปัญหาที่บุคคลที่เดินทางกลับจากการทำงานในต่างประเทศเมื่อครบวาระการทำงานต้องประสบมาให้เป็นที่น่าสนใจ และธุรกิจจะมีวิธีการในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้ให้บรรเทาลงไปได้อย่างไรบ้าง อธิบาย

หัวข้ออภิปราย

1. จากการศึกษาในอดีตพบว่า บริษัทข้ามชาติจากประเทศญี่ปุ่นนิยมแต่งตั้งบุคคลจากประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสาขาในต่างประเทศ จากสถานการณ์ในปัจจุบัน ท่านคิดว่าแนวโน้มนี้จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านคิดว่า ค่าจ้างเงินเดือนและผลตอบแทนทั้งหมดที่ผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานที่บริษัทสาขาทุกแห่งทั่วโลกของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง ควรเท่ากันหรือไม่ เพราะเหตุผลใด จงอภิปราย
3. บริษัทข้ามชาติด้านการสารสนเทศแห่งหนึ่งที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกากำลังจัดหาบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่บริษัทสาขาที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ที่เมืองบังกาลอร์ ประเทศอินเดีย ท่านคิดว่า บริษัทนี้ควรใช้แนวคิดใดในการจัดหาบุคลากรในต่างประเทศ จงอธิบายเหตุผลประกอบให้ชัดเจน

กิจกรรม

1. ให้ศึกษาการแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้บริหารระดับสูงที่บริษัทสาขาในประเทศไทยของบริษัทข้ามชาติจากประเทศอื่น อาทิ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น จีน ฯ แล้วเปรียบเทียบแนวคิดที่ใช้ในการแต่งตั้งผู้บริหารในประเทศไทยว่าเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ พร้อมอธิบายเหตุผลและตัวอย่างประกอบให้ชัดเจน
2. ด้วยเหตุที่ วัฒนธรรมจีนนั้นผู้น้อยไม่นิยมประเมินการทำงานของหัวหน้าหรือให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานต่อผู้บังคับบัญชา ให้ท่านศึกษาว่า บริษัทข้ามชาติต่าง ๆ ที่เข้าไปดำเนินงานในประเทศไทยจีนใช้วิธีการใดในการประเมินความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่บริษัทสาขา พร้อมเหตุผลประกอบ